

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА

Л. Г. Бойко

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з самостійного вивчення дисциплін

«ОСНОВИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

і

«КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ»

(для студентів заочної форми навчання галузей підготовки
0305 «Економіка і підприємництво» і 0306 «Менеджмент і
адміністрування» і слухачів другої вищої освіти за спеціальностями
7.050106 «Облік і аудит» і 7.050107 «Економіка підприємства»)

ХАРКІВ ХНАМГ 2009

УДК 339.18(075.8)

Бойко Л. Г. Конспект лекцій з самостійного вивчення дисциплін «Основи комерційної діяльності» і «Комерційна діяльність» (для студентів заочної форми навчання галузей підготовки 0305 «Економіка і підприємництво» і 0306 «Менеджмент і адміністрування» і слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.050106 «Облік і аудит» і 7.050107 «Економіка підприємства») / Л. Г. Бойко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 122 с.

Автор: Л. Г. Бойко

Рецензент: д.е.н., проф. А. Є. Ачкасов

Курс комерційної діяльності торговельних організацій і підприємств охоплює питання сутності й основних завдань комерційної діяльності, правові основи комерційної діяльності, роздержавлення, основних організаційно-правових форм господарювання. Розробка пропозицій щодо раціоналізації керування торгівлею, вирішення проблем підвищення ефективності організації технологічних процесів і обслуговування покупців не можливо без широкого використання пакету законодавчих актів, що формують юридичну базу застосування різних форм власності.

Рекомендовано кафедрою ЕУБ і МГ, ФПО і ЗН,
протокол № 1 від 28.08.2008 р.

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин, зміни в інституціональній структурі економіки України створили нове середовище для здійснення комерційних зусиль сучасних підприємств, як у виробничій, так і в невиробничій сферах. Зростання потреб бізнесменів в адаптації до умов господарювання в умовах ринкових відносин викликало необхідність завсвоєння всебічних знань практики ринку й комерції.

Важливою ланкою ринку є фірма, спосіб діяльності якої визначає обличчя національної економіки, що ґрунтується на принципах вільного підприємництва. Це вимагає від працівників глибоких та систематичних знань конкретних ситуацій, що виникають на споживчому ринку, вміння ці ситуації ефективно розв'язувати.

Основне завдання навчального посібника складається в наданні студентам знань з проблем комерційної діяльності, допомоги в самостійнім опрацюванні матеріалу, набування вміннь та навичок ведення комерційного процесу. Навчальний посібник, розкриває особливості ведення комерційної діяльності торговельних підприємств в сучасних економічних умовах

ЗМ 1.1 Концепція комерційної діяльності: принципи і сутність. Організація управління комерційною діяльністю

Тема 1. Закономірності формування організаційних структур управління комерційною діяльністю.

Питання теми.

1. Організаційні форми промислового підприємства та його об'єднань.
2. Структура комерційних служб підприємства та їх основні функції.

Ключові слова: комерційна діяльність, товари, підприємство, товарообіг, фінансові й посередницькі інститути, суб'єкти комерційної діяльності, структура комерційних служб, маркетинг, функції комерційних служб підприємства.

1. Організаційні форми промислового підприємства та його об'єднань

Суть і зміст комерційної діяльності

З переходом до ринку все більшого значення набуває комерційна діяльність торговельного підприємства. Вона є неодмінною умовою його ефективної діяльності і розвитку.

Останнім часом термін «комерція» набув великого поширення. В умовах ринкового господарювання комерція — це вид торговельного підприємництва, найбільш важлива ділянка сучасного бізнесу.

Основною фігурою товарного ринку, кваліфікованого управління ним, захисту прав споживачів виступає комерсант-фахівець. Комерсант — провідна професія ринкової економіки, організатор торгівлі, здорової ринкової кон'юнктури, збалансованого товарного ринку. Сучасний комерсант — це висококваліфікований менеджер, який знає кон'юнктуру і закони вільного ринку, заснованого на використанні законів вартості, попиту, пропозиції та ін. Він універсальний фахівець торговельної справи, від результативної роботи якого залежить ефективність діяльності підприємства або фірми в цілому.

Юридичною основою комерції є сукупність юридичних норм, що визначають форми юридичних угод, статус торговельних підприємств,

контакти осіб, які вступають в торговельні відносини.

Термін «комерційна діяльність» з'явився в Україні нарівні з терміном «ринок», оскільки ринкова економіка — це економіка вільного підприємництва, при якому отримують розвиток всі комерційні процеси й відносини обміну. Отже комерційна діяльність є складовою частиною комерційного підприємництва. Підприємництво — це діяльність, яка спрямована на отримання доходів, прибутку. Підприємством є організація з метою виробництва і поставки товарів на ринок, для здійснення купівлі-продажу товарів, робіт, послуг.

Отже, комерційна діяльність — це комплекс операцій із забезпечення процесу закупівлі й збуту на основі взаємодії господарюючих суб'єктів з метою отримання ними прибутку.

Комерційна діяльність може здійснюватися на ринку товарів і послуг.

Комерційна діяльність на ринку послуг здійснюється у вигляді надання платних послуг безпосередньо населенню, пов'язуючи виробників і споживачів, у вигляді безкоштовних послуг для закріплення іміджу і формування постійного кола клієнтів.

Торгівля, задовольняючи потреби споживачів, є кінцевим ланцюгом діяльності суб'єктів ринку. Особлива роль тут належить комерційній діяльності, яка пов'язана з виконанням комплексу заходів із доведення товарів від виробника до покупця.

Цілі комерційної діяльності визначають її зміст:

- встановлення господарських і партнерських зв'язків із суб'єктами ринку;
- вивчення і аналіз джерел закупівлі товарів;
- налагодження зв'язків виробництва зі споживанням товарів, орієнтованих на попит покупців (асортимент, обсяг, оновлення продукції, що випускається);
- здійснення купівлі й продажу товарів з урахуванням ринкового середовища;
- розширення існуючих і перспективний розвиток цільових ринків товарів;
- скорочення витрат обороту товарів.

Зміст комерційної діяльності включає такі напрямки:

- вивчення і прогнозування ємкості ринку і попиту;
- визначення потреби в товарах і послугах;
- організація рекламної роботи;
- планування обсягів закупівлі й реалізації товарів і послуг;
- пошук і вибір найкращого партнера-постачальника або покупця;
- організація товароруку;
- організація оптового продажу товарів і комерційне посередництво;
- роздрібна торгівля як форма комерційно-посередницької діяльності.

Комерційна діяльність пов'язана практично з усіма аспектами роботи підприємств: від технології і організації виробництва до фінансового господарювання. Для розробки правильної стратегії на ринку товарів і послуг комерційні служби підприємств повинні правильно оцінити загальний стан споживчого ринку і його тенденції в межах того регіону або сегменту, на який підприємство орієнтується.

Чинники, що впливають на розвиток комерційної діяльності

Для формування і розвитку комерційної діяльності необхідні певні умови і конкретизація впливових чинників. Від об'єктивності вивчення вихідних факторів залежить цільовий підхід до вирішення комерційних завдань.

Першочерговими чинниками, що впливають на діяльність торговельного підприємства, виступають суб'єкти і об'єкти.

Суб'єктами є особи, які виконують підприємницькі функції і приймають комерційні рішення. Свої дії вони реалізують через об'єкти торговельного підприємства: основні виробничі фонди (пасивні — споруди, активні — устаткування) і товарно-матеріальні цінності.

Торговельне підприємство, маючи справу зі споживчим ринком, поставляє на нього товари й забезпечує покупців необхідною інформацією: характеристики товарів, їх надійність, гарантійні терміни, ціни, умови

продажу і т.д. З ринку підприємство отримує зворотну інформацію: дані про конкурентів, конкуруючі товари, потреби і можливості покупців, обсяги і темпи продажів.

Очевидно, що комерційні позиції складаються під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основу зовнішнього середовища становлять: економічні тенденції, соціальне середовище, покупці й постачальники товарів, конкуренти, суб'єкти партнерських зв'язків, банки, фінансові заклади, контролюючі органи (податкові служби, інспекції з торгівлі і якості товарів, цін), товарні й фондові біржі, ярмарки, виставки, діючі законодавчі й нормативні акти.

Внутрішнє середовище торгового підприємства представляють: виробничі, технічні, економічні, фінансові й кадрові ресурси, функціональні служби, товарно-матеріальні цінності, торгово-технологічні процеси, складське господарство, інформаційно-комп'ютерне забезпечення.

Поняття суб'єкта комерційної діяльності

Поняття суб'єкта комерційної діяльності обґрунтоване теорією комерційного права, яка виходить з того, що суб'єктами комерційної діяльності є організації та їхні структурні підрозділи, окремі громадяни, якщо вони здійснюють підприємництво без створення підприємства.

Серед організацій-суб'єктів комерційної діяльності можна виділити:

а) організації, які у вигляді професійного промислу виробляють і реалізують для суспільних (не власних) потреб продукцію, виконують роботи, надають послуги;

б) організації — споживачі результатів господарської діяльності;

в) організації, які проводять професійну управлінську діяльність в економіці.

Суб'єкти комерційної діяльності мають ряд ознак правосуб'єктності закріплених законодавством України.

По-перше, ці суб'єкти мають певну *організаційно-правову форму*, в якій виконується комерційна діяльність.

Другою ознакою суб'єкта комерційної діяльності є те, що він має *юридичне відокремлене і закріплене за ним майно* у формі основних фондів, обігових коштів, інших цінностей. Тобто в майновому відношенні суб'єкт комерційної діяльності є самостійним і не залежить у своїх рішеннях від засновників і учасників. Майно суб'єкта комерційної діяльності відокремлюється і закріплюється за ним.

Третьою, суто юридичною ознакою суб'єкта комерційної діяльності є його *господарська правосуб'єктність*. Він має засновану на законі можливість набувати від свого імені майнові й особисті немайнові права, вступати в зобов'язання, виступати у судових органах.

Отже **суб'єкти комерційної діяльності** — це організації, які на основі юридичне відокремленого майна в межах своєї компетенції безпосередньо проводять комерційну діяльність з метою отримання прибутку.

Види суб'єктів комерційної діяльності

Класифікація суб'єктів комерційної діяльності за видами здійснюється згідно з об'єктивним матеріальним критерієм.

Таким критерієм є зміст діяльності або основні функції суб'єкта, які він виконує в економічній системі України.

З урахуванням особливостей виконуваних функцій визначаються такі суб'єкти комерційної діяльності:

- 1) підприємства та їх структурні підрозділи;
- 2) об'єднання підприємств;
- 3) фінансові й посередницькі інститути;
- 4) громадяни-підприємці;
- 5) органи державної виконавчої влади в економіці.

Крім того, в кожній з цих груп враховуються особливості правового становища окремих видів суб'єктів комерційної діяльності.

Підприємства відповідно до їхніх функцій посідають головне місце в економіці. З урахуванням соціально-економічної ролі торговельних підприємств їх визначають як господарюючий суб'єкт, що створюється для проведення комерційної діяльності з метою одержання прибутку, який має необхідні для цього повноваження і реєструється у визначеному законом порядку як комерційна юридична особа. Терміну *підприємство* в зарубіжному комерційному праві відповідають поняття *компанія* або *корпорація*.

Суб'єктами комерційної діяльності є також підрозділи підприємств та інших господарських організацій. Вони створюються самими організаціями для певної господарської діяльності.

Функції і компетенцію таких суб'єктів визначають підприємства у положеннях про них. Положення затверджують органи управління організацій. Ці суб'єкти не реєструються як юридичні особи.

Другим видом суб'єктів комерційної діяльності є об'єднання підприємств, що визначається як господарська організація, створювана на добровільних засадах двома і більше підприємствами з метою спільного виконання делегованих учасниками виробничих, комерційних, наукових та інших визначених статутом (договором) функцій і зареєстрована як юридична особа. Об'єднаннями, згідно із законодавством, є асоціації, корпорації, концерни, консорціуми та інші виробничо-господарські комплекси. Специфічним видом господарського об'єднання є промислово-фінансова група. Об'єднання підприємств створюється лише в тому разі, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Третім видом суб'єктів комерційної діяльності є так звані ***фінансові й посередницькі інститути***, що відносяться до інфраструктури ринку. Загальна риса, що їх об'єднує, — обслуговування ринку. *Фінансовий інститут* можна визначити як організацію, що засновується у формі акціонерного або іншого товариства і реєструється як юридична особа, яка забезпечує функціонування ринків товарів і капіталів.

Четвертим видом суб'єктів комерційної діяльності є ***громадяни-***

підприємці (громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства). Ці особи мають право проводити підприємницьку господарську діяльність у будь-яких організаційних формах на їх вибір (ст. 6 Закону «Про підприємництво»). Зокрема якщо діяльність фізичних осіб здійснюється із залученням найманої праці, вона реєструється як приватне підприємство.

П'ятим видом суб'єктів комерційної діяльності є **органи державної виконавчої влади**, які проводять управлінську діяльність в економіці (органи управління).

Види органів управління — суб'єктів комерційної діяльності визначені у Законі України від 18 лютого 1992 р. «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності». Це:

- центральні й місцеві органи державної виконавчої влади;
- представницькі органи й органи місцевого самоврядування;
- органи управління громадських організацій;
- асоціації, концерни, міжгалузеві, регіональні та інші об'єднання підприємств при виконанні ними функцій управління в межах делегованих їм повноважень.

Поняття, види і класифікація юридичних осіб

Функціонуючі в економіці юридичні особи розрізняються низкою ознак: галузевою належністю; розмірами; ступенем спеціалізації і масштабами виробництва однотипної продукції; способами організації виробництва і рівнем механізації і автоматизації; організаційно-правовими формами. Юридичні особи повинні мати самостійний баланс або кошторис. З цього визначення виходить, що всяка організація, щоб бути визнаною юридичною особою, повинна володіти чотирма *характерними ознаками*:

- 1) наявність відособленого майна;
- 2) здатність відповідати за свої зобов'язання своїм майном;
- 3) здатність виступати в майновому обігу від свого імені;

4) можливість пред'являти позови і виступати як відповідач в суді, арбітражному суді.

Класифікація юридичних осіб заснована на трьох основних правових формах:

- на праві засновників (учасників) відносно юридичних осіб або їх майна;
- на праві економічної діяльності юридичних осіб;
- на організаційно-правовій формі.

1. Залежно від того, *які права зберігають за собою засновники (учасники)* стосовно юридичних осіб або їх майна, юридичні особи можуть бути поділені на три групи:

- юридичні особи, щодо яких їх учасники мають зобов'язальні права: господарські товариства і суспільства, виробничі й споживацькі кооперативи;
- юридичні особи, на майно яких їх учасники (засновники) мають право власності, або, інакше, речове право: державні й муніципальні унітарні підприємства, в тому числі дочірні підприємства, а також установи, що фінансуються власником;
- юридичні особи, щодо яких їх засновники (учасники) не можуть мати ніяких майнових прав (ні речових, ні зобов'язальних): суспільні й релігійні організації (об'єднання), добродійні та інші фундації об'єднання юридичних осіб (асоціації і спілки).

2. Залежно від цілей діяльності будь-яка юридична особа належить до однієї з двох категорій організацій:

- комерційної;
- некомерційної.

Комерційними організаціями визнаються юридичні особи, які переслідують вилучення прибутку як основну мету своєї діяльності. Вони можуть створюватися у формі господарських товариств і товариств, виробничих кооперативів, державних і муніципальних підприємств.

Некомерційні організації не ставлять собі за мету отримання прибутку і розподіл його між учасниками. Вони можуть бути створені у формі споживацьких кооперативів, суспільних і релігійних об'єднань, добродійних і інших організацій, а також в інших формах, передбачених законом. Такі юридичні особи мають право займатися підприємницькою діяльністю лише постільки, поскільки це необхідне для їх статутних цілей.

3. За організаційно-правовою формою юридичні особи, що є комерційними організаціями, класифікуються таким чином:

- господарські товариства;
- повні товариства;
- товариства на вірі (командні товариства);
- господарські товариства;
- з обмеженою відповідальністю;
- з додатковою відповідальністю;
- акціонерні товариства (відкритого і закритого типу);
- унітарні підприємства;
- на праві господарського ведення;
- на праві оперативного управління;
- виробничі кооперативи (артілі).

Суть й особливості організаційно-правових форм господарювання юридичних осіб

Існування різних організаційно-правових форм господарювання, як показує світова практика, є найважливішою передумовою ефективного функціонування ринкової економіки в будь-якій державі, зокрема в Україні.

У Господарському кодексі (ГК) зафіксовані різні форми господарювання, кожна з яких має свої особливості, достоїнства і недоліки. З погляду підприємництва найбільший інтерес представляють комерційні організаційно-правові форми. Серед не-комерційних форм слід виділити об'єднання юридичних осіб.

Державні й муніципальні унітарні підприємства. Згідно з ГК України, унітарним підприємством визнається комерційна організація, що не наділена правом власності на закріплене за нею власником майно.

Статут унітарного підприємства, окрім звичайних відомостей (найменування, місцезнаходження та ін.), повинен містити відомості про предмет і цілі діяльності підприємства, а також про розмір його статутної фундації, порядок і джерела його формування.

Унітарне підприємство відповідає за свої зобов'язання всім майном, що йому належить, і не несе відповідальності за зобов'язання власника цього майна. Правове положення державних і, муніципальних унітарних підприємств визначається Господарським кодексом України і законом про ці підприємства.

Унітарні підприємства мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших комерційних організацій.

У форму господарювання унітарного підприємства покладений *принцип унітарності* (на відміну від інших комерційних організацій, в основі яких лежить принцип корпоративності). Принцип унітарності означає, що відповідна комерційна організація не наділяється правом власності на закріплене за нею майно. Власником цього майна залишається засновник організації, тобто держава.

- *Майно* унітарного підприємства є неподільним і ні за яких умов не може бути розподілене по внесках, частках і паях, у тому числі між працівниками унітарного підприємства. У цьому полягає головна відмінність унітарного підприємства від інших комерційних організацій господарських товариств і виробничих кооперативів.

- Унітарні підприємства мають особливий майновий статус, згідно з яким право власності зберігається за засновником, а майно закріплюється за унітарним підприємством лише на обмеженому речовому праві (господарського ведення або оперативного управління).

- Істотною особливістю, що відрізняє унітарне підприємство від інших комерційних організацій, є управління таким підприємством. Керівник

унітарного підприємствазначається власником або уповноваженим власником органом, яким він і підзвітний. Залежно від того, кому належить власність, унітарні підприємства можуть бути державними або муніципальними.

Унітарні підприємства поділяються на дві категорії залежно від прав, що надаються засновником:

- 1) право господарського ведення;
- 2) право оперативного управління.

Права господарського ведення і оперативного управління складають особливий різновид речових прав, не відомий країнам з класичною ринковою економікою. Вони покликані оформити майнову базу для самостійної участі в цивільних правовідносинах юридичних осіб — не власників.

Відповідно до ГК України право господарського ведення — це право державного або муніципального унітарного підприємства володіти, користуватися і розпоряджатися майном власника в межах, встановлених законом або іншими правовими актами.

Право оперативного управління відповідно до ГК України — це право установи або державного підприємства володіти, користуватись і розпоряджатися закріпленим за ним майном власника в межах, встановлених законом відповідно до цілей його діяльності, завдань власника і призначенням майна.

Відмінність прав господарського ведення і оперативного управління полягає в змісті й обсязі правомочності, які підприємства одержують від власника на закріплене за ними майно. Право господарського ведення ширше за право оперативного управління, тобто підприємство, що функціонує на основі права господарського ведення, має більшу самостійність в управлінні, ніж підприємство, засноване на праві оперативного управління.

Засновники унітарних підприємств, не відповідають за зобов'язаннями підприємства, за винятком випадків, коли в банкрутстві підприємства винен сам засновник.

При неспроможності державних підприємств Україна несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями цього підприємства при недостатності його майна як засновника. З цього випливає, що унітарне підприємство, засноване на праві оперативного управління, у принципі не може бути банкрутом.

Виробничі кооперативи. Згідно з ГК України *виробничим кооперативом* (артіллю) визнається добровільне об'єднання громадян на основі членства для сумісної виробничої або іншої господарської діяльності (виробництво, переробка, збут промислової, сільськогосподарської та іншої продукції, виконання робіт, торгівля, надання послуг), заснованої на їх особистій трудовій та іншій участі й об'єднанні його членами (учасниками) майнових пайових внесків.

Слова «виробничий кооператив» або «артіль» повинні входити у фірмове найменування кооперативу. Засновницьким документом виробничого кооперативу є статут, прийнятий загальними зборами його членів. Число членів кооперативу не повинне бути менше п'яти чоловік. Майно, що знаходиться у власності виробничого кооперативу, ділиться на паї його членів відповідно до статуту. Прибуток кооперативу розподіляється між його членами відповідно до їх трудової участі, якщо інший порядок не передбачений законом і статутом кооперативу. В такому ж порядку розподіляється майно, що залишилося після ліквідації кооперативу і задоволення вимог його кредиторів.

Найвищий орган управління кооперативу — загальні збори його членів. Член кооперативу має один голос при ухваленні рішень загальними зборами. В цьому разі йому повинна бути виплачена вартість паю або надано майно, відповідне його паю, а також здійснені інші виплати, передбачені статутом кооперативу.

Виробничий кооператив може бути добровільно реорганізований в господарське товариство або товариство за одноголосним рішенням його членів або ліквідований.

Виробничий кооператив відрізняється як від господарських товариств, так і від товариств:

- виробничий кооператив заснований на добровільному об'єднанні фізичних осіб — громадян, що не є індивідуальними підприємцями, але беруть участь у діяльності кооперативу особистою працею. Кожний член кооперативу має один голос в управлінні його справами, незалежно від розмірів свого майнового внеску;

- одержаний в кооперативі прибуток розподіляється перш за все з урахуванням трудової участі, а не майнового внеску(паю). Саме тому виробничий кооператив охарактеризований в ГК як артіль.

ГК доповнив класичну конструкцію кооперативу — артілі двома важливими положеннями:

- 1) члени кооперативу несуть додаткову відповідальність за його борги, хоча і не всім своїм майном, а в наперед визначеному статутом розмірі (це якоюсь мірою зближує його з товариством з додатковою відповідальністю). Звичайно цей розмір є кратним стосовно до пайового внеску або пайової участі члена кооперативу, але не може бути нижче за передбачений законодавством мінімум;

- 2) членство в кооперативі можливе як для юридичних, так і для фізичних осіб, які не беруть участі безпосередньо в його діяльності, але здійснюють певні майнові внески (і відповідно одержують на них відомий прибуток).

Єще інші особливості кооперативу, що відрізняють його від інших організаційно-правових форм господарювання.

Як наголошувалося вище, ГК передбачає обов'язковий мінімум членів кооперативу — не менше п'яти, бо на відміну від товариств кооператив не може функціонувати як «компанія однієї особи». У кооперативі є можливість створення неподільних фондів, майно яких може бути поділене між учасниками тільки у разі ліквідації кооперативу після задоволення претензій всіх його кредиторів. На це майно не може бути звернене стягнення кредиторів за особисті борги членів кооперативу.

Важливою особливістю кооперативу є і те, що з урахуванням трудової участі тут звичайно ділиться не тільки прибуток, а й ліквідаційна квота.

Переваги виробничого кооперативу:

- прибуток кооперативу розподіляється між його членами не пропорційно їх паям, а відповідно до їх трудового внеску. У такому ж порядку розподіляється майно, що залишилося після ліквідації кооперативу і задоволення вимог його кредиторів. Такий порядок розподілу матеріально зацікавляє кожного члена кооперативу більш сумлінно ставитися до своєї праці;

- законодавством не обмежується число членів кооперативу, що надає великі можливості фізичним особам для вступу до кооперативу;

- рівні права всіх членів в управлінні кооперативом, оскільки кожний має тільки один голос.

Недоліки виробничого кооперативу. У зв'язку з тим, що число членів у кооперативі не повинне бути менше п'яти, істотно обмежуються можливості їх створення; кожний член кооперативу несе обмежену відповідальність по боргах кооперативу.

Господарські товариства і товариства. Це найпоширеніша форма колективного підприємництва. Згідно з ДК України, *господарськими товариствами і товариствами* визнаються комерційні організації з розділенням на частки (внески) засновників (учасників) статутним (внесковим) капіталом.

Господарські товариства і товариства мають загальні риси:

- майно, створене за рахунок внесків засновників, а також само проведене і придбане господарським товариством або товариством у процесі його діяльності, належить йому на праві власника;

- всі вони є комерційними організаціями, які володіють спільною правоздатністю;

- товариства і господарські товариства як юридичні особи можуть бути учасниками інших товариств і господарських товариств;

- оскільки товариства і господарські товариства є власниками свого

майна, їх засновники стосовно товариства мають тільки право зобов'язального характеру, але не речове право на його майно.

Господарські товариства і товариства близькі за своєю організаційно-правовою формою господарювання, що дає можливість перетворення одного виду в інший. Але і тут є істотні *відмінності*:

- господарське товариство — це об'єднання осіб. Цією основною відмінністю визнається і різне правове становище товариств і господарських товариств;

- у господарських товариствах, учасники яких повинні займатися комерційною діяльністю, можуть брати участь тільки індивідуальні підприємці або комерційні організації;

- товариства можуть бути створені однією особою, а господарські товариства — ні.

У ГК України сказано, що господарські товариства розподіляються на повні товариства і товариства на вірі.

Повним визнається *господарське товариство*, учасники якого (повні товариші) відповідно до укладеного між ними договору займаються підприємницькою діяльністю від імені товариства і несуть відповідальність за його зобов'язаннями майном, що їм належить.

Фірмове найменування повного господарського товариства повинне містити або імена (найменування) всіх його учасників і слова «повне господарське товариство», або ім'я (найменування) одного або декількох учасників з додаванням слів «і компанія» або «повне господарське товариство».

Повне товариство створюється і діє на підставі *засновницького договору*, який повинен бути підписаний всіма його учасниками. Управління діяльністю повного товариства здійснюється за загальною згодою всіх учасників. Засновницьким договором можуть бути передбачені випадки, коли рішення ухвалюється більшістю голосів учасників. Кожний учасник повного товариства має один голос, якщо засновницьким договором не передбачено інше.

Прибуток і збитки повного товариства розподіляються між його учасниками пропорційно їх часткам у складеному капіталі, якщо інше не передбачене засновницьким договором або іншою угодою учасників.

Не допускається угода про усунення кого-небудь з учасників товариства від участі в прибутках або збитках.

Особливості повного товариства:

- підприємницька діяльність його учасників визнається діяльністю самого товариства як юридичної особи;
- при нестачі майна товариства для погашення його боргів кредитори мають право вимагати задоволення з особистого майна будь-кого з учасників (або всіх разом). Тому діяльність товариства заснована на особисто довірчих відносинах всіх його учасників, втрата або зміна яких ведуть до припинення діяльності товариства. Комерційна практика показала, що такі товариства нерідко стають формою сімейного підприємництва;
- будь-який з учасників повного товариства займається підприємницькою діяльністю від імені товариства в цілому, тому для створення і функціонування повного товариства не потрібен статут, що встановлює компетенцію його органів. Єдиним засновницьким документом такої комерційної організації служить засновницький договір.

Товариство на вірі є різновидом повного товариства, яке відрізняється такими особливостями:

- товариство на вірі складається з двох груп учасників — повних товаришів і вкладників. Повні товариші здійснюють підприємницьку діяльність від імені самого товариства і несуть необмежену і солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства. Інша група учасників — вкладники (командитисти) — тільки робить внески в майно товариства, але не відповідає своїм особистим майном за його зобов'язаннями.

Таким чином, в товаристві на вірі допускається використання капіталу сторонніх осіб (вкладників), тобто з'являється можливість залучення додаткових засобів не за рахунок майна повних товаришів, що є їх перевагою

порівняно з повними товариствами;

- включення у фірмове найменування товариства на вірі імені вкладника автоматично веде до перетворення його в повного товариша, перш за все, у значенні необмеженої і солідарної відповідальності своїм особистим майном щодо боргів товариства;

- закон спеціально регламентує правове положення вкладника в товаристві на вірі. Вкладники не мають права брати участь в управлінні справами товариства на вірі і виступати від його імені, але мають право знайомитися з фінансовою діяльністю товариства;

- вкладники товариства на вірі володіють трьома майновими правами, пов'язаними з внесенням ними внеску в майно товариства: право на отримання частини прибутку товариства; за вкладниками зберігається можливість вільного виходу з товариства з отриманням свого внеску; вкладник може передати свою або її частину як іншому вкладнику, так і третій особі, згода товариства або повних товаришів не потрібна;

- при ліквідації товариства на вірі вкладники мають переважне право повними товаришами на отримання своїх внесків або їх грошового еквівалента з майна товариства після задоволення вимог інших кредиторів.

Переваги повного товариства:

- можливість акумуляції значних засобів у відносно короткі терміни;
- кожний член повного товариства має право займатися підприємницькою діяльністю від імені товариства нарівні з іншими;
- повні товариства привабливіші для кредиторів, оскільки їх члени несуть необмежену відповідальність по зобов'язаннях товариства.

Недоліки повного товариства:

- між повними товаришами повинні бути особливі довірчі відносини, інакше може швидко настати розпад цієї організації;
- кожний член повного товариства несе повну і солідарну необмежену відповідальність за зобов'язаннями цієї організації, тобто в разі банкрутства кожний член відповідає не тільки внеском, але і особистим майном.

Повні товариства на вірі мають ті ж переваги і недоліки, що й повні товариства. Додатковою їх перевагою є те, що для збільшення свого капіталу можуть бути залучені засоби вкладників. Такої можливості повні товариства не мають.

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) визнається встановлене однією або декількома особами товариство, статутний капітал якого поділений на частки, визначені засновницькими документами; учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості внесених ними внесків у статний капітал.

Фірмове найменування ТОВ повинне містити найменування товариства і слова «з обмеженою відповідальністю». Число учасників такого товариства не повинне перевищувати межі, установлені законом про товариство з обмеженою відповідальністю.

Засновницькими документами ТОВ є засновницький договір, підписаний його засновниками і затверджений ними статут. Якщо товариство фундувалося однією особою, його засновницьким документом є статут.

Статутний капітал ТОВ складається з вартості внесків його учасників. Він визначає мінімальний розмір майна товариства, що гарантує інтереси його кредиторів. Розмір статутного капіталу товариства не може бути меншим суми, визначеної законом про товариство з обмеженою відповідальністю.

Найвищим органом управління ТОВ є загальні збори учасників. Товариство може бути добровільно ліквідоване або перетворене у спеціалізоване товариство (виробничий кооператив) рішенням його учасників.

Товариство з обмеженою відповідальністю має такі *особливості*:

- є різновидом об'єднання капіталів, що не вимагає обов'язкової особистої участі своїх членів у справах товариства; розділення статутного капіталу товариства на частки учасників і відсутність відповідальності останніх за борги товариства;

- у законі передбачаються більш високі вимоги до статутного капіталу, його визначення і формування, ніж до складеного капіталу товариств. Перш за все розмір цього капіталу ні за яких умов не може бути меншим мінімальної суми, визначеної законом. *Переваги* товариств з обмеженою відповідальністю:

- можливість швидкої акумуляції значних засобів;
- може бути створене однією особою;
- члени товариства несуть обмежену відповідальність за зобов'язання товариства.

Недоліки товариств з обмеженою відповідальністю:

- статутний капітал не може бути меншим величини, встановленої законодавством;
- ТОВ менш привабливі для кредиторів, оскільки члени товариства несуть тільки обмежену відповідальність за зобов'язаннями товариства.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ), по суті, є різновидом товариства з обмеженою відповідальністю. На нього розповсюджуються всі загальні правила останнього. Тому все сказане вище про товариство з обмеженою відповідальністю рівною мірою відноситься і до товариства з додатковою відповідальністю.

Єдина важлива *відмінність* цих товариств полягає в наступному. При недостатності майна ТДВ для задоволення претензій кредиторів учасники товариства можуть притягатися солідарно до майнової відповідальності. Проте розмір цієї відповідальності обмежений, він торкається не всього їх особистого майна, що характерне для повних товаришів, а тільки його частини — однакового для всіх кратного розміру із суми внесків (наприклад, триразовий і т.п.). З цієї точки зору, ТДВ посідає проміжне місце між товариством і господарським товариством.

Товариства з додатковою відповідальністю мають ті ж переваги й недоліки, що і ТОВ. Додатковою їх *перевагою* є те, що вони привабливіші для кредиторів, оскільки несуть додаткову особисту відповідальність за

зобов'язання товариства, але в той же час це є і їх недоліком.

Акціонерне товариство (АТ) — товариство, статутний капітал якого (згідно з ДК) розділений на певне число акцій. Учасники акціонерного товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості акцій, що їм належать. У цьому плані акціонерні товариства близькі до товариств з обмеженою відповідальністю, але між ними є й істотні відмінності:

- організація статутного капіталу акціонерного товариства інша — тут є повна рівність часток і обов'язкове їх оформлення акціями;

- акціонер при виході з товариства не може зажадати ніяких виплат, що належать на його частку (ні грошових, ні майнових), оскільки здійснити такий вихід можна лише єдиним способом — шляхом продажу, поступки або іншої передачі своїх акцій іншій особі. Отже, АТ, на відміну від ТОВ, гарантоване від того, що при виході його учасників основний капітал товариства буде зменшений.

Організація капіталу за допомогою відчужених (оборотних) цінних паперів — акцій дає товариству дві *переваги*:

- можливість сконцентрувати великий капітал, що первинно розпилявся серед безлічі дрібних вкладників;

- можливість швидкого відчуження і придбання акцій, особливо за допомогою біржового механізму, що означає, по суті можливість швидкого, майже миттєвого переливання великого капіталу з однієї сфери діяльності в іншу відповідно до кон'юнктури, що складається. При інших формах організації підприємництва це не можливо.

Разом з тим комерційна практика показала і велику *небезпеку зловживань*, можливих при цій організаційно-правовій формі. Керівники (директори, засновники) АТ за наявності величезного числа дрібних акціонерів (як правило, некомпетентних в підприємстві і зацікавлених тільки в отриманні дивідендів) мають, по суті, безконтрольні можливості розпорядження величезними чужими капіталами. Тому нормальне й

ефективне функціонування АТ, як свідчить світова практика, можливе лише в умовах розвиненого акціонерного законодавства.

Акціонерні товариства можуть бути відкриті й закриті. Акціонерне товариство, учасники якого можуть відчужувати акції, що належать їм, без згоди інших акціонерів, визнається *відкритим акціонерним товариством (АТВТ)*. Воно має право проводити відкриту підписку на акції, що випускаються, і їх вільний продаж, на умовах, встановлюваних законом та іншими правовими актами.

Акціонерне товариство, акції якого розподіляються тільки серед його засновників або іншого, наперед визначеного кола осіб, визнається *закритим акціонерним товариством (АТЗТ)*. Воно не має права проводити відкриту підписку на акції, що випускаються ним, або іншим чином пропонувати їх для придбання необмеженого кола осіб. Число учасників АТЗТ не повинне перевищувати того, що встановлене законом про акціонерні товариства. Інакше воно підлягає перетворенню у відкрите акціонерне товариство протягом року або може бути ліквідоване.

АТЗТ зобов'язане щорічно відкрито публікувати річний звіт, бухгалтерський баланс, рахунок прибутків і збитків. Це дає можливість акціонерам знайомитися з діяльністю АТ і контролювати її. Одержують певну інформацію і потенційні акціонери. Для закритих акціонерних товариств публічне ведення справ не передбачається — воно потрібне у випадках, прямо передбачених «Законом про акціонерні товариства».

Статут є єдиним засновницьким документом АТ. ДК допускає існування «компаній однієї особи» у формі не тільки товариств з обмеженою відповідальністю, але і АТ. Найвищий орган управління АТ — *збори акціонерів*. У ДК визначена виняткова компетенція загальних зборів акціонерів, які ні за яких умов не можуть бути ні передані виконавським органам товариства, ні обмежена (в тому числі за рішенням самих зборів). АТ з чисельністю акціонерів більше 50 повинні створювати *наглядові ради* як постійно діючі колективні органи, що представляють акціонерів і

систематично контролюють діяльність (правління) товариства. Цей орган повинен володіти винятковою компетенцією, не переданою іншим органам товариства, що визначається «Законом про акціонерні суспільства» або (і) статутом товариства. Акціонерне товариство за рішенням загальних зборів акціонерів може бути ліквідоване або перетворене в товариство з обмеженою відповідальністю або у виробниче.

Світова практика показує, що корпоративна форма господарювання довела свою раціональність там, де є крупні капітали, великомасштабне виробництво, великий ступінь ризику і досконале законодавство.

Переваги акціонерних товариств:

- тільки акціонерні товариства мають право випускати акції (окрім інших цінних паперів), інші юридичні особи такої можливості не мають;
- акціонер несе обмежену відповідальність (в межах своїх акцій) у разі банкрутства товариства.

Недоліки АТ:

- відсутність можливості у всіх власників акцій брати участь в управлінні акціонерним товариством, бо для реального контролю потрібно мати близько 20 % акцій;
- в руках окремих осіб зосереджується величезний капітал, що за відсутності належного законодавства і контролю з боку акціонерів може призвести до зловживань і некомпетентності при його використанні.

Об'єднання юридичних осіб

На підставі Цивільного Кодексу України комерційні організації з метою координації своєї підприємницької діяльності, а також захисту загальних майнових інтересів можуть за договором між собою створювати об'єднання у формі асоціацій або союзів, що є некомерційними організаціями. Якщо за рішенням учасників на асоціацію (союз) покладається ведення підприємницької діяльності, то така асоціація (союз) перетвориться в господарське товариство або товариство або може створити для здійснення

підприємницької діяльності господарське товариство, або брати участь в такому товаристві. До об'єднань підприємств відносяться асоціації, концерни, консорціуми, міжгалузеві й регіональні союзи, фінансово-промислові групи, холдингові компанії та ін.

Організація і діяльність об'єднання підприємств будь-якої форми повинні будуватися на таких *принципах*:

- добровільність об'єднання на основі спільності економічних інтересів;
- рівноправність учасників спільної діяльності;
- свобода вибору організаційної форми об'єднання;
- самоврядування учасників і об'єднання в цілому;
- організація відносин між учасниками на договірній основі.

Підприємства, які входять в об'єднання, зберігають самостійність і права юридичної особи. Керівні органи об'єднання не наділяються розпорядчою владою щодо підприємств, які входять в об'єднання і виконують свої функції на основі договорів з підприємствами. Зупинимось на деяких формах підприємницької діяльності детальніше.

Холдинги і фінансово-промислові групи (ФПГ) почали створювати в Україні останнім часом. Вони покликані відновити втрачений контроль держави і міністерств за діяльністю державних підприємств, технологічні й коопераційні зв'язки з країнами СНД, перервані в результаті розпаду СРСР, а також пожвавити інвестиційну діяльність в країні і тим самим підвищити ефективність функціонування як державних, так і приватних підприємств.

Холдинг - це акціонерна компанія, що використовує свій капітал для придбання акцій інших компаній. В активи холдингу входять контрольні пакети акцій дочірніх підприємств. Дочірні підприємства не можуть володіти акціями самої холдингової компанії. Холдингові системи включають головну (материнську) фірму, дочірні й внучаті фірми. При цьому материнська компанія, володіючи 5% акцій дочірніх фірм (на практиці достатньо набагато меншої частки акцій), ефективно контролює їх діяльність. У результаті материнська фірма реально розпоряджається власністю, що в багато разів

перевищує фактичну власність, яка належить їй. Це приводить до концентрації капіталу, полегшує розв'язування крупних фінансових і господарських проблем, забезпечує злагодженість дій безлічі взаємозв'язаних компаній. За кордоном процес створення холдингових компаній прямо пов'язаний з розвитком інтеграційних процесів. Зокрема, холдингові паці часто виходять за рамки національних меж, утворюючи транснаціональні компанії (ТНК). Важливим елементом при цьому є різні системи участі в акціонерному капіталі. На Заході єдиним обмеженням при створенні холдингових компаній є антимонопольне законодавство. Холдингова компанія здійснює управління в рамках ТНК переважно методами фінансової дії, встановлюючи для кожної спорідненої фірми основні фінансові показники: розміри прибутку, витрат виробництва, розміри і способи перекладення дивідендів, способи перекладення прибутків. Разом з фінансовими важелями її використовуються ще інші засоби.

Інструментом централізованого управління може служити, наприклад, технічна політика, тобто зосередження наукових досліджень і технічних розробок в єдиному центрі головної компанії і надання їх результатів дочірнім компаніям. Часто як такі інструменти використовують розподіл між дочірніми компаніями номенклатури продукції, що випускається, розподіл між ними ринків збуту. Це характерно для таких Укрнафтогаз, Укрпром, ТНК, «Зінгер», «ІВМ», «Кодак», «Катерпіллер трактор», «Сименс», «Сиба Гайги» і ін. Основні переваги холдингових компаній полягають в тому, що вони борються з конкурентами своїм об'єднанням, консолідацією зусиль. Позитивні сторони діяльності зумовлюються такими можливостями холдингових компаній:

- використовувати збільшення розмірів виробництва і збуту;
- досягти високої ефективності в міжнародному русі капіталу;
- амортизувати негативну дію держави і підприємства.

Оскільки ідея холдингових компаній запозичена за кордоном, існують *загальні цілі* як в українських, так і в іноземних холдингів: створення

холдингу дозволяє значно розширити інвестиційні можливості вхідних в нього структур, спростити розрахунки між ними, диверсифікувати виробництво, успішніше конкурувати на міжнародному ринку. Проте між ними є і серйозні відмінності.

Створення холдингів в Україні, крім позитивного, має і *негативні моменти*: існує реальна можливість відродження адміністративних методів управління, а також перетворення холдингів у монопольні структури в зв'язку із слабким антимонопольним законодавством.

Фінансово-промислові групи (ФПГ). В Україні ФПГ почали формуватися на підставі Указу Президента від 5 грудня 1993 р. «Про створення фінансово-промислових груп і порядок їх створення». Цим документом передбачено три можливості їх утворення:

- на основі об'єднання приватних підприємств за договором;
- за рішенням Уряду України з участю державних підприємств;
- за міжурядовими угодами фінансово-промислові групи в Україні з метою залучення інвестицій, відновлення зв'язків між підприємствами, підвищення ефективності виробництва.

Відмінні ознаки ФІН:

- серцевиною групи звичайно служить яка-небудь фінансова установа (Ощадбанк, страхова компанія);
- важливу роль відіграє участь промислової частини, яку складають підприємства різних галузей.

Переваги ФПГ:

- органічна взаємодія фінансового і промислового капіталів;
- єдина політика ціноутворення;
- розвиток процесу кооперації виробництва.

Як основний *недолік* слід зазначити можливість монополізації ринку, що зв'язане більшою мірою з недосконалістю антимонопольного і податкового законодавств.

До кінця 1995 р. в Україні діяло 14 ФПГ. До них ввійшли 150

підприємств і більше 60 фінансово-кредитних установ.

Підприємницькі союзи. Такі структури є групами незалежних компаній, пов'язаних між собою загальними цілями.

Для підприємницького союзу характерне те, що участь в одному об'єднанні не виключає участі в інших видах діяльності. Окремі фірми, які входять в підприємницьке об'єднання, розрізняються розмірами і охоплюють роботу, яку вони виконують в його межах. Проте той факт, що всі вони пов'язані загальною метою, змінює принципи взаємостосунків.

Характерні риси мережних підприємницьких об'єднань:

- переплетення зв'язків, існуючих між постачальниками, покупцями і виробниками;
- довгострокові відносини між організаціями-учасниками, при яких кожна з них виступає одночасно як самостійна і ведуча.

У межах підприємницького союзу можуть утворюватися як формальні об'єднання компаній, так і спільні підприємства, де співпраця між компаніями дуже тісна.

Підприємницькі союзи найчастіше створюються компаніями, які займаються аналогічними видами діяльності. Це пов'язано з основною *перевагою* такого об'єднання — можливістю добитися загальними зусиллями поставлених завдань, не здійснених для кожної окремо взятої компанії. Прикладом може служити доступ до нових технологій, захоплення нових ринків збуту і т.д.

Коли ризики при створенні підприємницьких союзів великі, неформальні об'єднання стають першим етапом на шляху створення спілок з більш міцними зв'язками. На цьому етапі компанії вивчають можливості партнерів, оцінюють потенційні ризики, працюють над проектами сумісних операцій.

Самостійним видом підприємницького союзу є ті з них, які об'єднані *сумісними інвестиціями (в тому числі на пайовій основі)*. Ці союзи мають більш міцні зв'язки, основу яких складають взаємні інвестиції. Партнери вносять свій внесок у вигляді грошових фундацій, технологій, ноу-хау.

Переважна частина об'єднань на основі пайових інвестицій створюється для проведення сумісних досліджень, обміну технологіями, кооперації у виробництві нових товарів.

Ще однією перевагою підприємницьких об'єднань є взаємний інтерес підприємств, які переслідують різні цілі. Припустимо, одному партнеру необхідний доступ на ринок, а іншому - доступ до технологій. Це може послужити підставою для організації підприємницького об'єднання. Ще одна можливість використання таких об'єднань - доступ до ресурсів в обмін на капітал.

Підприємницькі об'єднання у світовій практиці виникли відносно недавно порівняно з холдингами і ФПГ. Ця обставина не дозволяє оцінити результат їх діяльності повною мірою, виявивши всі «за і проти». Проте для українського підприємництва ця форма об'єднання юридичних осіб представляється достатньо перспективною. Особливо принадно виглядає можливість утворення тимчасових неформальних підприємницьких об'єднань з метою вивчення можливостей партнерів і оцінки ризиків спільної діяльності.

2. Структура комерційних служб підприємства та їх основні функції.

Організація керування комерційною діяльністю включає наступні елементи:

- завдання;
- види функцій (робіт) в окремих ланках відповідно до завдань;
- побудова організаційної структури, що забезпечує здатність адаптуватися до змін умов виробництва і комерції;
- розподіл відповідальності за комерційну діяльність;
- створення системи передачі інформації, що забезпечує ефективність прийняття рішень, контролю і координації.

Серед основних елементів організації комерційної діяльності домінуючим є структура організації, на основі якої відбуваються керування комерційною діяльністю, а також стійкі зв'язки між ланками організації.

Структура організації може бути також визначена як сукупність способів поділу праці між різними завданнями і координація виконання цих завдань.

В основу побудови організаційних структур комерційних служб повинні бути покладені такі принципи:

- наявність чітко сформульованої мети;
- малоланковість у керуванні комерційною діяльністю;
- ефективна система зв'язку, що забезпечує передачу інформації і має зворотний зв'язок;
- принцип єдиного підпорядкування;
- чітке розмежування функцій між окремими ланками в керуванні;
- координація діяльності.

В умовах комерціалізації сучасної економіки особливу значимість здобуває останній принцип.

Існують п'ять способів координації діяльності, які можна використовувати й у комерції:

- взаємне узгодження;
- безпосередній контроль;
- стандартизація процесів праці;
- стандартизація результатів праці;
- стандартизація кваліфікації.

При взаємному узгодженні контроль за роботою здійснюють самі співробітники. Безпосередній контроль за діяльністю працівників виконує керівник.

Стандартизація процесу праці означає запрограмованість трудового процесу, коли координація діяльності уже включена в програму роботи. При стандартизації процесу праці немає необхідності в контролі.

У кожному випадку комерційні служби можуть вибрати один чи кілька способів координації діяльності.

Важливим для функціонування організаційної структури керування комерційною діяльністю на підприємстві є визначення важелів, за допомогою яких здійснюється поділ праці. Як такі важелі можна використовувати:

- 1) спеціалізацію робочого місця (посадової позиції);
- 2) формалізацію поведження;
- 3) утворення і соціалізацію.

Будь який вид людської діяльності (у тому числі і комерційної) спеціалізується в двох напрямках:

- широта роботи, обумовлена числом завдань, виконуваних на робочому місці (горизонтальна спеціалізація);
- глибина роботи (вертикальна спеціалізація).

Формалізація поведження - обмеження свободи діяльності працівників посадовими інструкціями і регламентаціями правил у всіх можливих ситуаціях.

Поряд зі спеціалізацією робочих місць важливу роль відіграє спеціалізація відділів (підрозділів) і визначення розмірів відділів. У даний час існують наступні підходи до спеціалізації комерційних підрозділів підприємства:

- 1) функціональна спеціалізація-угруповання підрозділів (груп, чи бюро відділів) здійснюється за виконуваними функціями;
- 2) товарна спеціалізація, коли підрозділи згруповані по одному виду продуктах чи товарах.

Кожний з перерахованих підходів має свої переваги и недоліки. Переваги функціональної спеціалізації полягають у звільненні керівників від вирішення ряду спеціальних питань, а також зниженні потреби у фахівцях широкого профілю, а недоліки - в зосередженні працівників на своїх конкретних функціях, що приводить до звуження бачення перспектив функціонування підприємства в цілому. Тому потрібна координація діяльності окремих підрозділів.

Переваги товарної спеціалізації - істотно полегшується узгодження діяльності в середині підрозділу, оцінювання результатів роботи, недоліки - більше споживання фінансових і трудових ресурсів.

При визначенні розмірів підрозділів комерційних служб слід враховувати, що стандартизація процесів праці, результатів праці, відсутність

взаємозв'язку між співробітниками збільшують розміри структурних підрозділів. У той же час необхідність безпосереднього контролю з боку керівника, а також частого узгодження діяльності з керівником сприяє зменшенню розмірів структурних підрозділів комерційних служб.

Зі збільшенням розмірів підприємства створюються умови для розвитку комерційних служб, поглиблюється спеціалізація роботи цих служб, диференціюються підрозділи. Поглиблення спеціалізації веде до зростання обсягу однорідних робіт і можливості стандартизувати роботи в комерційних службах.

До комерційних служб промислового підприємства відносяться: ***відділи збуту, маркетингу і матеріально-технічного забезпечення.***

В умовах централізованого планування виробництва і розподілу продукції, коли товарно-грошові відносини в Україні відігравали формальну роль, комерційні служби підприємства мали другорядне значення. При переході до ринкових відносин значення цих служб різко зросло.

Формування організаційної структури комерційних служб підприємства повинне включати два аспекти: визначення місця в структурі керування підприємством - установлення співвідпорядкованості і функцій; розподіл функцій між окремими групами і працівниками.

На побудову організаційної структури комерційних служб впливає ряд факторів, що групуються в наступних напрямках: *технічні, економічні і фактори організації виробництва.*

Технічні фактори визначають вплив техніки, технології і галузевої структури, призначення і кількість продукції, що випускається, і споживаних матеріально-технічних ресурсів. Як відомо, розширення номенклатури продукції, що випускається, відбувається під впливом науково-технічного прогресу і стану ринкової кон'юнктури. Збільшення номенклатури продукції, що випускається, приводить до зростання числа споживачів. Технічними факторами також є: призначення і складність виготовленої продукції, оснащеність транспортно-складського господарства.

До економічних факторів, що впливають на організаційну структуру комерційних служб підприємства, відносяться: рівень попиту на продукцію, обсяг виробництва, форми розрахунків за продукцію, що поставляється, і закуповувані матеріально-технічні ресурси, частка дрібних відправок і нетранзитних партій відвантаження, частка постачань на експорт.

Фактори організації виробництва: тип виробництва (індивідуальне, дрібносерійне, серійне, крупносерійне, масове), рівень спеціалізації, територіальне розміщення виробництва і складів.

Різноманіття факторів, що впливають на структурну побудову комерційних служб, приводить до дуже значної кількості різних різновидів схем організаційних структур служб збуту і матеріально-технічного забезпечення.

На багатьох промислових підприємствах (особливо машинобудівних) існує поділ збутових функцій між різними відділами. Зокрема, така збутова функція, як формування портфеля замовлень, на цих підприємствах виконується у виробничих відділах, відділи збуту виконують оперативно-збутові функції з відвантаження готової продукції.

Для ринкових умов подібні організаційні структури непридатні, оскільки можуть бути причиною виробництва продукції, що не знаходить збуту. Більш прогресивною в умовах переходу до ринкових відносин є структура, при якій всі збутові функції сконцентровані у відділі збуту, тому що при цьому можна орієнтувати збут продукції на споживача.

На підприємствах України з дрібносерійним типом виробництва часто зустрічаються фінансово-збутові відділи, що виконують і фінансові, і збутові функції, з огляду на тісний взаємозв'язок фінансової і збутової діяльності.

Для підприємств із неширокою номенклатурою, великим чи середнім обсягом продукції, що випускається, характерна структура служби збуту, яка наведена на рис.1.

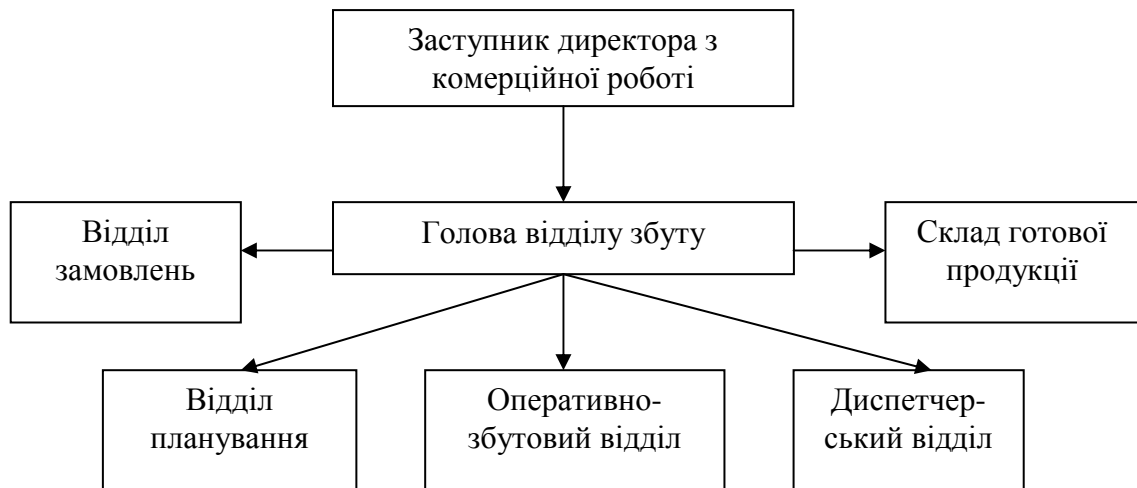


Рис.1 - Організаційна структура відділу збуту

Для великих підприємств із багатноменклатурним виробництвом і значним обсягом випуску продукції має місце диференціація функцій по збуту продукції і номенклатурі. Тому в структурі відділу збуту можуть бути: бюро замовлень і планування, диспетчерське бюро, тароупаковочний цех (чи ділянка), цех експедиції і відвантаження готової продукції, ділянка консервації і упакування, група (чи бюро) експорту продукції, а також ряд товарних бюро, що спеціалізуються з номенклатури продукції, що випускається. Кожному бюро підкоряється склад готової продукції. Склади готової продукції приймають виготовлену продукцію у виробничих цехів, здійснюють її збереження, комплектують партії, що відвантажуються, і готують продукцію до відправлення покупцям, організують навантаження продукції, що відправляється, у транспортні засоби, оформляють необхідну прибутково-видаткову документацію і ведуть оперативний облік надходження і відпуску готової продукції.

Перехід промислових підприємств до організації виробничо-збутової діяльності на принципах маркетингу повинен супроводжуватися змінами організаційної структури керування, характеру роботи, стилю мислення господарського керівництва.

У даний час у зв'язку з формуванням ринкової економіки на підприємствах промисловості тільки починаються зміни в організаційних

структурах керування. Ряд промислових підприємств організували самостійні відділи маркетингу, що ще не завершили свого становлення і тому виконують маркетингові функції не в повному обсязі. Як правило, найбільшу увагу відділи маркетингу приділяють вивченню товарного ринку, рекламі, сервісному обслуговуванню покупців і збуту.

У країнах з розвинутою ринковою економікою організаційна структура служби маркетингу може мати одну з наступних орієнтації за:

- функціями;
- товарами;
- ринками і покупцями;
- регіонами;
- функціями і товарами;
- функціями і ринками;
- функціями і регіонами.

Найчастіше реальна організація маркетингової діяльності здійснюється за функціями і товарами, тому ці схеми структурної побудови служб маркетингу вважаються базовими.

На багатьох підприємствах Західної Європи в результаті загострення конкуренції була введена система "центрів прибутку". Сутність цієї системи полягає в наступному. Фірма (компанія) розпадається на певне число субпідприємств, що самостійно роблять продукцію, закупають необхідну для її виробництва сировина і продають цю продукцію. Керівництво кожного самостійного субпідприємства складається з комерційного і технічного директорів. Комерційний директор одночасно є головою ради директорів. Для консультування керівництва існують два штаби: один - з питань планування, другий - із проблем маркетингу. Основні функції виконують "центри прибутку". Комерційне керівництво "центру прибутку" купує матеріально-технічні ресурси і займається збутом. Такі відділи, як фінансовий, бухгалтерія, транспортний, досліджень і розробок, юридичний, а також відділ кадрів, є загальними для фірми.



Рис. 2 - Організаційна структура відділу маркетингу по функціям

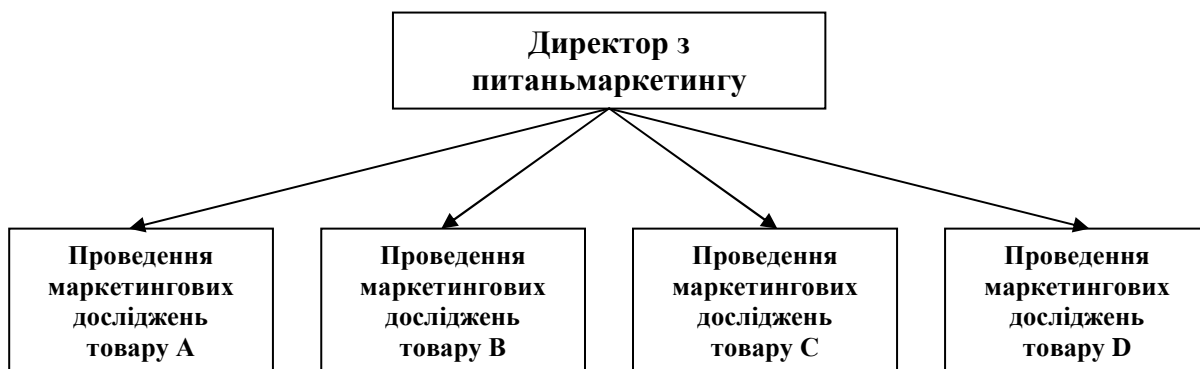


Рис. 3 - Організаційна структура відділу маркетингу по товарам

Система "центрів прибутку" зарекомендувала себе в якості гнучкої організаційної структури, що може досягнути гарних результатів, швидко реагувати на мінливу ситуацію на ринку.

Як було сказано вище, матеріально-технічне забезпечення промислового підприємства є одним з напрямків комерційної діяльності, основна функція якої - закупівля сировини, матеріалів, палива, комплектуючих виробів і т.д..

До 70-х років у країнах ринкової економіки була поширена децентралізована форма організації матеріально-технічного постачання. Кожне підприємство, що входить у промислову фірму, самостійно забезпечувало себе необхідними матеріально-технічними засобами. Причому постачання здійснювалося в рамках виробничої діяльності підприємства.

Починаючи з 70-х років децентралізоване забезпечення промислових фірм поступово змінилася централізованим. Централізація закупівель матеріальних ресурсів обумовила необхідність створення самостійних служб матеріально-технічного забезпечення. Віце-президент фірми, який очолює матеріально-технічне постачання, одержав однакові права з віце-президентами, що відповідають за виробничу і фінансову діяльність. Центральною службою постачання проводиться політика закупівель, виробляється "стратегія постачання", що полягає у вирішенні основної проблеми: закуповувати ті чи інші види матеріально-технічних ресурсів або робити їх самостійно. Але головна функція служби постачання фірми - закупівля основних видів матеріально-технічних ресурсів з найменшими витратами. У центральній службі постачання фірми ведуться постійні спостереження за ринком сировини і матеріалів, вивчається кон'юнктура попиту та пропозиції, у ній зосереджена інформація про нові матеріали, можливості їхнього застосування, технології їхнього виробництва.

Керівник центральної служби постачання фірми відповідає за ефективність процесу закупівель, намічає основні джерела матеріального забезпечення, координує діяльність підлеглих йому співробітників, указує плани закупівлі з діяльністю інших функціональних підрозділів, підбирає кадри.

Узагалі ступінь централізації закупівель матеріально-технічних ресурсів залежить від продукції, що випускається, і структури фірми. Наприклад, служба постачання концерну "Форд моторс" складається з трьох основних секторів закупівель: будівельного і промислового устаткування; товарів загальногосподарчого характеру; металів. Разом з тим закупівлі багатьох інших товарів децентралізовані.

Централізація матеріального забезпечення в рамках фірми створює основу для раціонального планування закупівель і одержання економії на транспортних перевезеннях і скороченні матеріальних запасів.

У 80-х роках серед американських промислових фірм одержала поширення нова концепція керування матеріалами, що передбачає встановлення

єдиного керівництва і координацію закупівель матеріалів, їхню доставку на підприємство і контроль за запасами. У фірмах, які організують керування закупівлями матеріальних ресурсів на основі нової концепції, працюють керуючі матеріалами. Причому керуючий матеріалами одержав у ведення функції транспортування матеріально-технічних ресурсів на підприємства фірми, що раніш контролювалися виробничим апаратом. Результатом подібної реорганізації було поліпшення оперативного керування матеріалопотоком, скорочення термінів доставки матеріальних ресурсів на підприємства фірми, зменшення розмірів запасів на 20-40 % і прискорення їхнього обороту.

На промислових підприємствах в Україні існують різні схеми організаційної побудови відділів матеріально-технічного забезпечення. Тут можна виділити дві типові схеми.

Відмінною рисою першої схеми організаційної побудови є функціональна спеціалізація підрозділів (чигруп бюро), що входять у відділ матеріально-технічного постачання. Для цієї схеми характерне виділення функцій планування потреб у матеріально-технічних ресурсах, оперативно-заготівельної роботи, складування. Планова група (бюро) вивчає ринок сировини і матеріалів, визначає потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах, оперативно-заготівельні (матеріальні) групи здійснюють закупівлю сировини, матеріалів та інших матеріальних цінностей; склади приймають, зберігають і передають матеріальні ресурси в цехи. Діяльність усіх груп (бюро) координує начальник відділу.

Для другої схеми організаційної побудови характерно те, що у відділах постачання створені матеріальні (товарні) групи (бюро), які виконують усі функції в межах закріпленої за ними номенклатури матеріалів.

Організація закупівель матеріально-технічних ресурсів впливає на діяльність підприємства: якість виробленої продукції, продуктивність праці, собівартість продукції і прибуток. В умовах ринкових відносин потреби в матеріально-технічних ресурсах служба постачання повинна визначати на основі замовлень виробничих підрозділів, що виступають у ролі споживачів.

Тільки виробничі підрозділи можуть знати, що, де і до якого часу потрібно. Однак служба матеріально-технічного забезпечення повинна перевіряти замовлення виробничих підрозділів з погляду відповідності замовлених матеріалів технічним умовам і, крім того, з обліком наявних матеріальних запасів.

Ця служба вивчає ринок сировини і матеріалів з метою можливості закупівель більш дешевих матеріально-технічних ресурсів, вона може накопичувати замовлення виробничих підрозділів для того, щоб закуповувати матеріали економічно обґрунтованими партіями й одержувати знижки при покупці великих партій.

Тема 2. Комерційна діяльність по матеріальному забезпеченню і збуту продукції на промислових підприємствах

Питання лекції.

1. Планування матеріального забезпечення виробництва.
2. Організація господарських зв'язків і вибір потенційного постачальника.
3. Комерційна діяльність по збуті продукції.

Ключові слова: планування, матеріально-технічні ресурси, ринкові відносини, господарські зв'язки і вибір потенційного постачальника, планування матеріально-технічного забезпечення, умови постачання матеріальних ресурсів, розрахунки з постачальниками, банки, сегментація ринку, ризики.

1. Планування матеріального забезпечення виробництва.

Раніше планування матеріально-технічних ресурсів на промислових підприємствах України здійснювалося централізовано. Сутність планування матеріального забезпечення підприємств виявлялася у визначенні планової потреби в необхідних для виконання виробничої програми та інших робіт матеріальних ресурсах, а також одержанні від вищих органів фондів (лімітів) на сировину, матеріали, паливо, комплектуючі вироби, напівфабрикати.

Розробка плану постачання промислового підприємства завершувалася складанням балансу матеріально-технічного забезпечення, в якому матеріальні потреби порівнювалися з джерелами їхнього задоволення.

В умовах ринкових відносин, особливо в розвинутих країнах, широко застосовується внутрішньо фірмове планування. Причому багато підприємств розробляють не тільки поточні, але й довгострокові плани. Наприклад, систему довгострокового планування застосовують 70-80% великих японських корпорацій.

Довгостроковий план промислового підприємства виражає його загальну стратегію. Це власне кажучи виклад концепції розвитку, де розглядаються основні проекти і задаються пріоритети. Довгостроковий план

розробляється на рівні вищого керівництва. Мета планування визначається тими комерційними структурами, які тримають у руках ключові ресурси.

Процес довгострокового планування промислового підприємства в умовах ринку включає три стадії. На першій стадії формулюється мета підприємства, збирається зовнішня інформація про навколишнє середовище, галузь, конкурентів. На другій стадії, виходячи з цілей підприємства на перспективу, визначаються рівні вимог, темпи зростання основних показників діяльності, частка підприємства на ринку. Потім прогнозуються найважливіші показники за умови збереження діючої політики підприємства на ринку і порівнюються з рівнем вимог. Виявляється різниця між прогнозними значеннями показників і тими, на які претендує підприємство.

На третій стадії розробляється нова стратегія для усунення різниці між прогнозними значеннями показників і тими, на які претендує підприємство.

Поряд з довгостроковим плануванням підприємства складають і поточні функціональні плани (прибутку, розвитку виробничих потужностей, збуту, матеріально-технічного забезпечення та ін.).

Планування матеріального забезпечення підприємства є підставою для ухвалення рішення про закупівлю матеріальних ресурсів. Головною метою поточного матеріального планування промислового підприємства є забезпечення гарантії постачань при низьких витратах. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємств - важливий інструмент, що дозволяє передбачати ризик, який виникає у даній сфері.

Вивчення ринку сировини і матеріалів - один з елементів планування матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства.

Метою дослідження ринку сировини і матеріалів є досягнення прозорості цього ринку. Розвиток нових галузей економіки, поява нових видів сировини з новими фізичними і хімічними властивостями - усе це робить ринок розвинутих країн менш доступним для огляду. У той же час умовою успішного матеріального забезпечення промислового підприємства є повна інформація про ринок.

Вивчення ринку сировини і матеріалів припускає:

- вироблення чіткої "стратегії постачання";
- систематичний збір, обробку, аналіз і оцінку інформації про потенційних постачальників, асортименту матеріальних ресурсів, про нові технології виготовлення найважливіших для споживача матеріалів, цінах на сировину, матеріали, паливо, напівфабрикати;
- збереження інформації.

При виробленні "стратегії постачання" вирішується основне питання: чи буде підприємство самостійно робити матеріали, чи деталі, напівфабрикати або буде закуповувати їх на стороні. При рішенні цього питання визначальними моментами є: стан ринку сировини й матеріалів, рівень цін, виробничі можливості підприємства. Вироблення "стратегії постачання" здійснюється на основі порівняльного вартісного аналізу. У ряді випадків, навіть коли підприємство має всі необхідні виробничі можливості для виробництва для себе тих чи інших деталей, це питання у кожному конкретному випадку ретельно і всебічно аналізується. Закупівлі на стороні і відмова від виробництва деталей в середині підприємства визначається тими економічними перевагами, що одержують підприємства, купуючи матеріальні ресурси в малих чи інших підприємствах по порівняно низьких цінах.

Виробляючи "стратегію постачання", доцільно порівняти вартість власного виробництва з ціною постачальника.

Вивчати ринок сировини і матеріалів можна за допомогою *прямих і непрямих методів*.

Одержання інформації *прямо* називають первинним дослідженням ринку. Його базою служать наступні чотири джерела:

- контакти з постачальниками;
- контакти з посередниками;
- відвідування ярмарків і виставок, що надає багату інформацію про технічні розробки, ціни, якість товарів і можливість використовувати при цьому каталоги ярмарків і виставок;

- поїздки на підприємства-постачальники і їхній огляд, що дозволяє зробити висновок про здатність підприємства виконувати замовлення, про його технічні можливості в щодо надання послуг.

Непряме вивчення ринку сировини і матеріалів (вторинне) на відміну від первинного (прямого) припускає використання вже наявних документів. Цей метод дешевше первинного. У якості вихідних даних для вивчення ринку служать:

- огляди стану кон'юнктури ринку, біржові бюлетені, що містять зведення про зміну цін;
- журнали, газети, радіо, телебачення;
- фірмові журнали, що випускаються торгово-промисловими палатами, а також постачальниками. Вони містять інформацію про нові розробки і технології;
- пропозиції про продажі, що містяться в спеціальних журналах, каталогах, брошурах, проспектах;
- галузеві адресні книги, технічні довідники.

При вивченні ринку сировини і матеріалів на підприємствах обов'язкова наявність архіву, структурно орієнтованого за видами товарів, матеріалів та постачальниками. Поряд з цим корисна картотечна система, в якій відбиваються постачальники, номенклатура і ціни.

Дослідження ринку сировини і матеріалів дозволяє відповісти на наступні запитання:

- Хто і що поставляє на внутрішньому і зовнішньому ринках?
- Які можливі постачальники?
- Наскільки велика конкуренція серед покупців?
- Хто з покупців здобуває цей же матеріал дешевше?
- Чи є можливості для заміни матеріалів?
- Які шляхи придбання матеріалів?
- Які можливі види транспорту?
- Чи з'являються нові технології?

При вивченні ринку сировини і матеріалів проробляються можливості закупівель по імпорту. При цьому слід враховувати, що тільки великі фірми в змозі захистити свої інтереси за кордоном, не підключаючи посередника, і тільки вони можуть містити власні представництва в інших країнах. Договірні угоди із закордонними виготовниками припускають знання діючих в інших країнах митних обмежень і правил міжнародної торгівлі. Крім того, потрібно враховувати, що перевезення матеріальних ресурсів, закуплених у закордонних фірм, супроводжується з підвищеним ризиком і великими витратами. Тому найбільшу доцільність представляє закупівля за кордоном тільки тих видів сировини і матеріалів, що переробляються у великих кількостях і придбання яких там дозволяє значно скоротити витрати.

Для дрібних і середніх підприємств більш раціональним є придбання сировини і матеріалів за кордоном (якщо є необхідність) за посередництвом імпортера, який спеціалізується на цьому.

2. Організація господарських зв'язків і вибір потенційного постачальника.

Розробка плану закупівель - складова частина планування матеріально-технічного забезпечення виробництва. Цей план потрібний для раціональної закупівлі матеріальних ресурсів, щоб виробництво одержувало їх при необхідності. Раціонально закупити матеріальні ресурси - значить придбати їхньої потрібної якості, в потрібній кількості, в необхідний час, у надійного постачальника і за прийнятною ціною.

План закупівель матеріальних ресурсів розробляється після вивчення ринку сировини і матеріалів у такій послідовності. Спочатку розраховується потреба в кожному виді сировини, матеріалів, палива і т.д. Розрізняють два методи встановлення потреби в матеріальних ресурсах:

- 1) на плановій основі;
- 2) на основі витрати матеріалів минулих періодів.

Перший метод потребує інтеграції планування збуту, виробництва і закупівель матеріальних ресурсів. Матеріально-технічне забезпечення на

основі плану - комплексна і дорога сфера діяльності. Вихідними даними для визначення матеріальної потреби першим методом служать: план виробництва продукції, конструкторські специфікації, рецепти, за якими розраховується потреба в матеріалах у розрахунку на одиницю продукції, норми витрати матеріальних ресурсів.

Потреба в кожному матеріалі встановлюється множенням планованої кількості продукції на норму витрати матеріалу.

Другий метод визначення потреби в матеріальних ресурсах зв'язаний з урахуванням складських залишків матеріалів і постійним поповненням запасів регулюванням термінів чи поставок розмірів партій, а також з урахуванням витрат матеріальних ресурсів минулих періодів.

Після визначення потреби в кожному виді матеріальних ресурсів устанавлюється можливий вид закупівлі. Відомі такі види закупівель:

- прямо у виготовника;
- оптові через фірму - посередника;
- дрібними партіями в магазинах роздрібної торгівлі.

Прямі закупівлі матеріальних ресурсів, як правило, здійснюються при великих обсягах споживання.

Через оптову фірму закупаються матеріали і сировина невеликими партіями чи роблять термінові закупівлі для забезпечення безперебійного ходу виробництва. У країнах з розвинутою ринковою економікою фірма-посередник може поставляти товар швидше, ніж виробник.

Розповсюдженими є закупівлі через біржі. Через них промислові підприємства закупають сировину, ціни на яку зізнають різкі сезонні і кон'юнктурні коливання. Таким чином, заповується велика частина сільськогосподарської сировини підприємствами харчової, шкіряної і текстильної промисловості.

При розрахунку обсягу закупівель враховуються залишки матеріалів на складі, а також матеріали, замовлені постачальнику, але які ще не надійшли. Розглянемо приклад розрахунку обсягу закупівель матеріалу.

Приклад 1. Підприємство випускає виріб У з матеріалу Х. На один виріб витрачається 10 кг матеріалу Х. У II кварталі потрібно виготовити 8880 виробів У. На складі підприємства на 1 квітня мається 850 кг матеріалу Х, крім того, у березні вже було замовлено постачальнику 1000 кг цього матеріалу. Щоб визначити обсяг закупівель матеріалу Х на II квартал, розраховується потреба в цьому матеріалі. У даному випадку для виробництва запланованих виробів необхідно 88800 кг (10×8880). Тому що на 1 квітня залишок на складі матеріалу Х складає 850 кг, крім того, у березні вже замовлено постачальнику 1000 кг, то обсяг закупівель в II кварталі повинний бути дорівнює 86950 кг ($88800 - 850 - 1000$). Розробка плану закупівель завершується складанням бюджету постачання підприємства.

У процесі планування матеріально-технічного забезпечення з метою скорочення витрат здійснюється вартісний аналіз. Наприклад, взуттєва фабрика повинна придбати хутро для зимового взуття. Завданням відділу матеріально-технічного забезпечення є закупівля хутра за оптимальною ціною. Відділ постачання, власне кажучи, повинний закуповувати не визначені види хутра, а щось, за своїм функціональним призначенням покликане захистити споживача зимового взуття від холоду. Іншими словами, відділ постачання виходить з того, що ту саму функцію можуть виконати кілька видів матеріалів. Заготівельну політику повинні визначати функціональні можливості матеріалу, установлювані за допомогою вартісного аналізу.

Для проведення вартісного аналізу у відділі постачання підприємства повинні бути один чи кілька фахівців з вартісного аналізу і вивчення ринку сировини і матеріалів. Основним завданням цих фахівців є зниження витрат на матеріальні ресурси, підвищення їхньої якості завдяки зміні постачальників, заміни матеріалів альтернативними, концентрації обсягу закупівель. Проведення вартісного аналізу припускає співробітництво відділу постачання з іншими відділами підприємства.

Забезпечення цехів матеріальними ресурсами - це заключна частина

матеріально-технічного постачання виробництва. Основні завдання матеріально-технічного забезпечення виробничих цехів:

- повне, своєчасне і комплектне задоволення потреби в матеріалах кожного цеху, ділянки і робочого місця;
- забезпечення виробництва матеріалами в найбільш підготовленому до виробничого споживання вигляді;
- здійснення регулярного контролю за відпустком і витратою матеріалів у виробництві.

Для виконання зазначених завдань, насамперед необхідно правильно визначити потреба кожного цеху в матеріальних ресурсах. Потребу цеху (P_n) у певному матеріалі для виробництва потрібної кількості продукції у встановлений час розраховують за допомогою нормативного методу на основі виробничого завдання (B) і норм витрати матеріалів на одиницю чи продукції чи роботи (H_p) за формулою:

$$P_n = (B \times H_p) \times n. \quad (1)$$

При щоденному надходженні матеріалів зі складу в цех запас не потрібний. Якщо матеріальні ресурси доставляються з інтервалом більше доби, то запас у цеху необхідний.

З метою ефективного використання кожен цех підприємства повинен одержати таку кількість матеріальних ресурсів, скільки треба для виконання завдання з випуску продукції. Тому доцільно встановлювати цехам ліміт відпустку сировини й матеріалів на визначений період.

Ліміт (L_n) відпустку матеріальних ресурсів цеху розраховує за формулою:

$$L_n = P_n + Z - O_\phi, \quad (2)$$

де P_n - потреба цеху у матеріалі для виготовлення необхідної продукції чи виконання роботи;

Z - запас матеріалу, що постійно знаходиться в цеху;

O_ϕ - фактичний залишок невитраченого матеріалу на початок того періоду, на який установлений ліміт.

Запас матеріалів (3) визначається як:

$$Z = C \times T \quad (3)$$

де T - інтервал часу між окремими постачаннями матеріалу в цех;

C - середньодобове споживання матеріалу в цеху.

Ліміт відпуску матеріалів цехам може бути розрахований на місяць чи квартал, що залежить в основному від типу виробництва. У масовому і крупносерійному виробництві ліміт цеху на матеріали доцільно встановлювати на квартал.

Ліміт відпустки кожного матеріалу цехам повинен установлюватися відділом матеріально-технічного забезпечення. Крім відпустки матеріалів цехам за лімітом, існує понадлімітна відпустка, а також може бути заміна одних матеріалів на інші, що пов'язана з конструктивними змінами у виробках, які випускаються, чи в технологічному процесі.

Слід зазначити, що система лімітування виробничих цехів матеріалами при переході до ринкових відносин у значній мірі втратила своє колишнє значення в результаті ослаблення обліку і контролю витрати матеріалів. Норми і нормативи витрати матеріальних ресурсів у даний час не коректуються, підприємства прагнуть досягти успіху, не піклуючись про ефективне використання всіх ресурсів.

Перехід до ринку істотно змінив положення підприємств у системі суспільного виробництва. Нове законодавство надало колективам підприємств економічну свободу, тому на багатьох підприємствах на базі виробничих цехів створені економічно відособлені структури - кооперативи, а також товариства з обмеженою відповідальністю. Разом з тим діюча система обліку не поширює принципи порівняння витрат і результатів на такі економічно відособлені структури підприємства. З цієї причини створені на базі виробничих цехів кооперативи, різні товариства "паразитує" на економіці підприємства. Це виявляється в тому, що вони віддають свою продукцію за фактично сформованими, а не планово-розрахунковими цінами. Це дозволяє їм не піклуватися про раціональне використання матеріальних

ресурсів. Сказане свідчить про те, що виділення окремих цехів із системи підприємства доцільно тільки при збереженні економічних інтересів сторін.

Господарські зв'язки з постачання продукції - невід'ємна частина комерційної діяльності, що включає економічні, організаційно-правові, фінансові відносини між виготовниками і покупцями. Раціональні господарські зв'язки є умовою динамічного розвитку економіки і збалансованості попиту та пропозиції. Господарські зв'язки між партнерами вважаються встановленими при укладанні договору (контракту).

У комерційній діяльності підприємств застосовуються договори постачання і договори купівлі-продажу. Купівля-продаж відрізняється від постачання тим, що, по-перше, товари здаються покупцю негайно по висновку договору, а у разі постачання - через певний термін. По-друге, тим, що предметом купівлі-продажу є визначений товар, який існує і належить підприємству-продавцю, предметом постачання також може бути товар, обумовлений у момент висновку договору тільки кількістю і якістю, або взагалі ще не виготовлений.

Договір постачання визначається як договір, відповідно до якого постачальник-продавець, який здійснює комерційну діяльність, зобов'язується передати в обумовлений термін вироблені чи закуплені ним товари покупцю для використання в підприємницькій діяльності чи в інших цілях, не пов'язаних з особистим, сімейною, та іншим подібним використанням.

При здійсненні угод основним документом є договір, що регламентує відносини партнерів. Договір виконує наступні функції:

- закріплює юридично відносини між партнерами;
- установлює порядок і способи виконання зобов'язань;
- передбачає способи захисту забезпечення зобов'язань.

Аспекти господарських відносин, не відбиті в договорі, регламентуються Основами цивільного законодавства і Цивільним кодексом України.

При організації господарських зв'язків велике значення має правильний вибір постачальника. Вибір постачальника споживачами здійснюється в тому

випадку, коли немає монополізму серед постачальників. Правильний вибір постачальника в умовах ринку - справа дуже складна, і помилка тут може дорого коштувати підприємству. За інших рівних умов переважніше скористатися послугами місцевих постачальників. Вибір постачальників необхідно почати з аналізу матеріальних потреб підприємства і можливостей задовольнити їх на ринку. Після вивчення ринку треба скласти специфікації на необхідні види матеріальних ресурсів. Специфікація повинна включати найменування і характеристики матеріалів, вимоги до них.

У специфікацію повинні бути включені всі характеристики і стандарти необхідного матеріалу. Після підготовки специфікації складають список можливих постачальників для кожного виду матеріальних ресурсів. Яке число постачальників повинне брати участь у виконанні замовлення на кожен матеріал, залежить від призначення матеріалу, кон'юнктури ринку і від кількості необхідного матеріалу. Ці питання вирішує відділ матеріально-технічного забезпечення підприємства. Якщо підприємство закуповує матеріал в одного постачальника, то можна налагодити тісні ділові контакти й установити взаємовигідні форми ділових торгових відносин, пов'язані з наданням споживачам знижок з ціни і додатковими формами обслуговування.

Коли постачальників багато, то вибір найбільш придатного доцільно перевіряти в два етапи. На першому етапі виконують попередній вибір постачальників. Критерії вибору подані в табл. 1.

Таблиця 1.

№ п/п	Критерій вибору	Постачальник			
		1	2	3	4 ...
1	Виробнича потужність				
2	Далекість постачальника				
3	Форма розрахунків				
4	Якість продукції				
5	Ціна одиниці продукції				
6	Комплектність постачання				
7	Упакування				
8	Розмір партії				

Після аналізу постачальників частину з них, що відповідає вимогам споживача, виключає з таблиці. На другому етапі використовується більш розширений перелік критеріїв вибору постачальника (табл. 2.).

Таблиця 2.

№ п\п	Критерій вибору	Постачальник			
		1	2	3	4 ...
1	Фінансові умови				
2	Час постачання				
3	Періодичність постачання				
4	Наявність сервісного обслуговування після постачання				
5	Комунікаційні умови				
6	Складські умови постачальника				
7	Інші критерії				
	Висновки				

Критерії вибору постачальників можуть бути доповнені ще іншими специфічними для конкретного споживача критеріями. Доцільно заповнити табл. 2, проставляючи бали кожному постачальнику за кожним критерієм. При цьому бал "5" означає "відмінно", "4" - "дуже добре", "3" - "добре", "2" - "задовільно", "МП" - "малоприйнято", "НП" - "неприйнятно". Склавши всі оцінки за всіма критеріями, можна вивести середнє значення оцінки. Перевага повинна віддаватися тим постачальникам, які мають найбільше середнє значення оцінки.

Більш ретельний вибір постачальника може бути досягнутий при його відвідуванні. При цьому необхідно з'ясувати наступні питання:

- якість продукції (чи відповідає якість продукції постачальника специфікації споживача);
- можливі фінансові пільги;
- чи можлива модернізація продукції;
- чи добре упакування охороняє закупувану продукцію, чи екологічно чисті вона;
- чи контролює постачальник якість продукції на кожному етапі виробництва, які методи контролю якості він застосовує.

Умови постачання матеріальних ресурсів містять в собі:

- основні обов'язки постачальника і покупця;
- момент переходу права власності від продавця до покупця;
- ціну продукції, що поставляється;

- упаковання і маркірування;
- навантаження на транспортні засоби;
- доставку до перевізника;
- страхування перевезення;
- вивантаження на складі покупця.

До основних обов'язків постачальника відносяться: постачання продукції на умовах договору, своєчасне інформування покупця про готовність матеріальних ресурсів до відвантаження, забезпечення перевірки якості продукції, що поставляється. Продавець (постачальник) зобов'язаний: упакувати за свій рахунок продукцію, нести комерційний ризик і витрати з транспортування до місця передачі продукції покупцю.

Основні обов'язки покупця: прийняти продукцію в місці й у термін, зазначені в договорі, сплатити ціну товару, передбачену договором, нести всі витрати й ризики, яким може піддатися продукція після передачі на неї права власності покупцю.

Коли в договорі зазначено, що покупець повинен вивезти матеріальні ресурси зі складу підприємства-постачальника, те всі обов'язки з транспортування і комерційний ризик лягають на покупця. Такі умови найбільш вигідні для підприємства-постачальника.

Найбільш вигідними для покупця є умови постачання, при яких усі витрати з транспортування і страхування, а також ризики випадкової загибелі товару бере на себе продавець.

Ціна матеріальних ресурсів - одне з істотних умов договору. Ціна визначається угодою партнерів і вказується або в договорі, або в специфікації; можливе узгодження ціни в протоколі, що є частиною договору. При встановленні ціни враховуються особливості постачання. Якщо передбачається постачання матеріальних ресурсів на склад покупця, то в ціну договору повинні бути включені транспортні витрати і витрати на страхування вантажу. Коли передбачається постачання продукції зі складу продавця, ціна договору враховує тільки її вартість.

Ціна в договорі може бути твердою (фіксованою) і гнучкою, тобто з наступною фіксацією. При твердій ціні в договорі визначається конкретна цифра, що не підлягає змінам при оплаті покупцем. Загальновідомо, що фіксована ціна в умовах інфляції вигідна тільки покупцю. Тому постачальник, щоб забезпечити себе від збитків, вимагає щоб у договорі була передбачена 100% -на передоплата.

Якщо в момент укладання договору важко визначити конкретну ціну, то сторони можуть передбачити фіксацію вихідної ціни, що протягом виконання договору може змінюватися по узгодженному партнерами методу. Така ціна називається ковзною, тобто вона є власне кажучи ринковою в момент виконання договору. Змінна ціна з наступною фіксацією в договорі не відбивається. У цьому разі в розділі "Особливі умови договору" указують точні способи визначення змінної ціни. Нижче наведена формула змінної ціни, що враховує інфляційні процеси:

$$C_1 = C_0 [A (Z_1 : Z_0) + B(Z_1: Z_0) + C] \quad (4)$$

де C_0 - ціна одиниці продукції на момент складання договору;

C_1 - ціна одиниці продукції на момент постачання;

A - питома вага в ціні продукції покупних матеріальних ресурсів;

B - питома вага заробітної плати в ціні продукції;

C - інші елементи ціни продукції;

Z_1 - середня ціна одиниці матеріальних ресурсів на момент постачання продукції;

Z_0 - середня ціна матеріальних ресурсів на момент висновку договору;

Z_1 - середня заробітна плата в постачальника на момент постачання продукції;

Z_0 - середня заробітна плата в постачальника на момент висновку договору.

Приклад 2. На момент висновку договору ціна 1 одиниці продукції складала 180 тис. грн. (C_0), 60% у ціні складала вартість матеріальних ресурсів, використовуваних у виробництві, 20% - заробітна плата і 20% - інші елементи ціни. Після закінчення кварталу вартість матеріальних ресурсів, споживаних у виробництві, збільшилася на 10% і склала:

$$(108,8 \text{ тис.грн.} \times 110\%) : 100\% = 118,8 \text{ тис.грн.},$$

а середня зарплата на підприємстві, яке поставляє продукцію, за зазначений період зросла на 12%:

$$(36 \text{ тис.грн.} \times 112\%) : 100\% = 40,32 \text{ тис.грн.}$$

Отже на момент постачання ціна одиниці продукції повинна збільшитися і скласти:

$$Ц_1 = 180 \text{ тис.грн.} [0,6 (118,8 : 108,0) + 0,2 (40,32 : 36) + 0,2] = 195,12 \text{ тис.грн.}$$

При змінній ціні неможливо використовувати 100% передоплати.

Коли при постачанні продукції необхідні упакування і маркірування, у договорі повинен бути передбачений спеціальний розділ, в якому обмовляються вид і характер упакування, її якість, розміри і спосіб оплати, а також нанесення на упакування маркірування. До упакування також ставляться загальні й спеціальні вимоги. Відповідно до загальних вимог упакування повинне забезпечувати схоронність вантажу при обраному способі транспортування. У договорі передбачається відповідальність постачальника за постачання продукції в упакуванні, що не відповідає умовам постачання. При одержанні матеріальних ресурсів в пошкодженному упакуванні покупець складає комерційний акт, за яким постачальник повинен відшкодувати покупцю збитки. У ряді випадків пошкодження упакування рівноцінно порушенню якості товару.

Способи оплати упакування встановлюються в договорі: вартість упакування може бути або включена в ціну продукції, або встановлена окремо.

Обов'язком постачальника є маркірування продукції. У комерційній діяльності маркірування продукції повинне:

- бути джерелом товаросупроводжувальної інформації (реквізити покупця, номер договору, номер місця, число місць у партії та ін.);
- указувати транспортним організаціям, як поводитися з вантажем;
- попереджати про небезпеку, що існує у специфіці перевезеного вантажу в разі неправильного з ним поводження.

Зміст маркірування з'ясовується з партнерами і вказується в договорі. Транспортні умови постачання також повинні бути передбачені при укладанні договору. В даний час витрати з транспортування продукції можуть складати дуже значну величину, тому ще до висновку договору потрібно включати транспортні витрати в ціну договору.

Обов'язки контрагентів при навантаженні, розвантаженні, транспортуванні із страхування товарів під час транспортування, а також розподіл ризиків між постачальником і покупцем передбачені в міжнародних торгових правилах "Инкотермс" (Міжнародні правила з інтерпретації комерційних термінів). Ці правила можуть стати складовою частиною договору тільки при згоді обох партнерів.

Врегулювання спорів при постачанні товарів може бути здійснено двома способами: судовим і арбітражної. Способи врегулювання спорів повинні бути вказані в договорі.

Основні форми розрахунків при закупівлі матеріальних ресурсів

При закупівлі матеріальних ресурсів, а також збуті продукції промислові підприємства вступають зі своїми партнерами в розрахункові відносини. Ці відносини базуються на зобов'язаннях покупців оплатити у встановлений термін вартість отриманих матеріальних ресурсів, а також на праві постачальника вимагати платіж від покупця.

Форми і порядок розрахунків підприємств зі своїми контрагентами визначаються законодавством України й обов'язково повинні бути передбачені в договорі. Розрахунки між підприємствами й організаціями, як правило, здійснюються в безготівковому порядку через банк шляхом

перерахування грошей з рахунку покупця на рахунок постачальника. При безготівкових розрахунках найчастіше використовуються платіжні доручення, а також акредитиви, чеки. За узгодженням між постачальником і покупцем проводяться заліки взаємних заборгованостей, причому банки можуть не брати в цьому участі.

Однієї з найпоширеніших форм розрахунків при закупівлі матеріальних ресурсів є розрахунки платіжними дорученнями, що приймаються банками тільки при наявності грошей на рахунках платників.

Платіжні доручення (як і інші розрахункові документи) заповнюються на друкарській машинці (чи комп'ютері) без виправлень і підчищень на бланку установленної форми і подаються в банк протягом 10 діб з дня виписки.

Платіжне доручення повинне містити наступні реквізити:

- найменування документа;
- номер документа, число, місяць, рік його виписки;
- найменування банку платника;
- найменування платника, а також номер його рахунку в банку;
- найменування одержувача засобів, номер його рахунку в банку;
- найменування банку одержувача;
- призначення платежу;
- сума платежу (позначається цифрами і прописом).

На першому екземплярі платіжного доручення проставляється відбиток печатки і підпис. На підставі першого екземпляра платіжного доручення здійснюється списання грошей з рахунку платника. Розрахунки платіжними дорученнями здійснюються за схемою, наведеної на рис. 4.

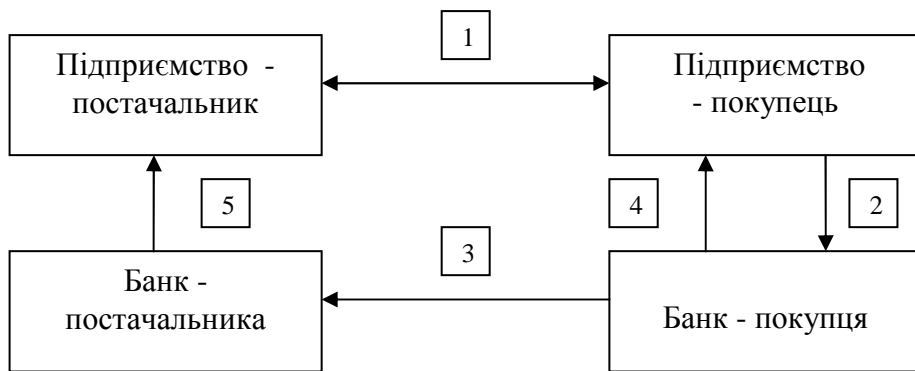


Рис.4 - Схема розрахунків платіжними дорученнями між підприємством - постачальником і покупцем

де 1- постачання матеріальних ресурсів;

2- виписка покупцем платіжного доручення і подання його в банк;

3- передача платіжного доручення в банк постачальника, списання грошей з рахунку покупця (платника) на рахунок постачальника (одержувача);

4- виписка з розрахункового рахунку про списання суми грошей;

5- виписка з розрахункового рахунку про зарахування коштів .

3. Комерційна діяльність із збуту продукції.

Для ефективного збуту продукції підприємства повинні досліджувати ринок за наступними основними напрямками:

- вивчення товару;
- визначення місткості ринку;
- аналіз кон'юнктури ринку;
- вивчення споживачів і сегментування ринку;
- аналіз діяльності конкурентів;
- вивчення форм і методів збуту продукції.

Головним завданням вивчення товару є виробництво підприємством тих товарів, що максимально задовольняли б запити споживачів і приносили високі прибутки. В основі вирішення цього завдання знаходяться: відповідність

продукції що випускається чи намічувана до виробництва, смакам і вимогам покупців, виявлення недоліків і достоїнств продукції, порівняння якості і властивостей товарів даного підприємства з відповідними характеристиками товарів конкурентів, прогнозування перспектив зміни вимог ринку до характеристик і якості виробів, що випускаються підприємством.

При вивченні властивостей і якості продукції необхідно приділяти увагу можливостям застосування досягнень науково-технічного прогресу в сфері виробництва. Важливим є швидке відновлення номенклатури продукції, обумовлене розвитком науки і техніки.

Визначення місткості ринку - один з головних напрямків маркетингових досліджень. Цей показник відбиває потенційний обсяг збуту товарів протягом певного часу (наприклад, протягом року). На показник ємкості товарного ринку впливають такі фактори:

- зміна товарних цін;
- модернізація продукції;
- випуск нової продукції;
- організація післяпродажного обслуговування;
- забезпечення клієнта великим набором послуг в більш короткий термін, ніж конкуренти;
- поліпшення організації збуту і якості збутового апарату;
- рівень підготовки персоналу по збуті;
- правильний вибір каналів товароруу;
- грамотна реклама;
- стимулювання збуту.

Показник ємкості товарного ринку в загальному виді визначається по формулі:

$$E_p = П + О_n - Э + И, \quad (5)$$

де E_p - ємкість товарного ринку;

$П$ - виробництво товару за визначений період;

$О_n$ - залишок товарних запасів на початок періоду;

$Э, И$ - відповідно експорт і імпорт за визначений період.

Визначення місткості ринку дозволить установити, яку частку ринку може завоювати дане підприємство для кожного з товарів, що випускаються. При дослідженні місткості ринку велике значення має аналіз тенденцій розвитку ринку на галузевому рівні й інвестиційної політики в даній галузі.

Аналіз кон'юнктури ринку необхідний тому, що його результати дають можливість підприємству продавати вироблені товари за більш вигідними цінами, а також збільшувати чи скорочувати випуск товарів відповідно до очікуваних ринкових умов. Кон'юнктура товарного ринку - це сформована економічна ситуація, що характеризує співвідношення між попитом та пропозицією, а також рівень цін і товарних запасів. Аналіз кон'юнктури ринку включає економічний аналіз виробництва і збуту продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, стану галузі. Крім того, складовою частиною аналізу кон'юнктури ринку є аналіз факторів, що роблять вплив на попит, пропозицію і рівень цін.

Сегментування ринку - це класифікація споживачів виробленої продукції на групи, які однаково реагують на той самий набір спонукальних ознак до покупки.

Особливе значення при вивченні ринку має дослідження діяльності конкурентів, що ставить завданням одержання відповідей на наступні запитання:

Яка частка ринку приходить на конкурентів з окремих видів товарів?
Яка частка з усіх постачань конкурентів приходить на готові вироби, закуповувані промисловими підприємствами для комплектування продукції, що випускається?

- Яка популярність продукції конкурентів?
- Який обсяг реалізації продукції конкурентами?
- Чи має продукція конкурентів свою марку?
- Яка чисельність співробітників у сфері збуту в конкурентів?
- Які основні цілі конкурентів у політиці цін?
- Які види й засоби реклами використовують конкуренти?
- Який рівень обслуговування клієнтів у конкурентів?

- Форма і зовнішній вигляд продукції конкурентів.
- В які країни експортується продукція конкурентів, яка частка експорту в окремих країнах?

Після вивчення товарного ринку й одержання на цій основі інформації про попит і переваги споживачів промислове підприємство повинне планувати асортимент як нової, так і продукції, що випускається. Планування асортименту продукції - це обґрунтований добір виробів для майбутнього виробництва і збуту, а також приведення всіх характеристик виробів у відповідність з вимогами споживачів.

Незважаючи на те, що впровадження у виробництво нової продукції має велике значення для промислового підприємства, воно є ризикованим заходом. Наприклад, питома вага невдалих нововведень у різних товарних групах коливається між 50 і 90%. Причинами невдач при впровадженні нових видів продукції можуть бути:

- відносна марність ідеї нового товару;
- низька якість виготовлення товару;
- неправильна політика цін;
- недостатня кількість засобів на маркетинг;
- низький рівень реклами й упакування;
- недооцінка реакції конкурентів;
- існуючі оргструктури, що не сприяють інноваціям;
- несвоєчасний випуск нового товару на ринок;
- низький рівень і слабе використання ринкових досліджень;
- необ'єктивність ухвалення рішення на рівні керівництва підприємства.

Відносна вага кожного з оціночних показників повинна визначатися залежно від його передбачуваного значення для підприємства.

Після вибору нових виробів для виробництва на кожний з них повинна бути складена специфікація відповідно до вимог покупців. Специфікація направляється у виробничий відділ підприємства, виготовляють зразки і виконують попередню перевірку можливості виготовлення виробів з

урахуванням виробничих можливостей. Потім складають попередню калькуляцію витрат виробництва. У випадку, якщо калькуляція витрат свідчить про можливість одержання достатнього рівня рентабельності, то випускають невелика партію виробів для випробування на ринку. Результати цих випробувань, а також оцінки фахівців використовуються для вирішення питання про успішну реалізацію виробів на ринку. Відділ маркетингу готує пропозиції, в яких дається докладний перелік того, як, коли, при яких собівартості й прибутку кожен виріб повинен бути випущений на ринок.

У процесі планування асортименту продукції повинен бути врахований життєвий цикл виробу. Будь-який товар має життєвий цикл, що включає п'ять стадій перебування його на ринку:

- упровадження;
- зростання;
- зрілість;
- насичення;
- спад.

Кожен період (стадія) життєвого циклу виробу характеризується коливаннями обсягу реалізації і одержуваного прибутку, у кожній з них перед підприємством є визначені задачі.

На стадії впровадження товар уперше з'являється на ринку, обсяг продажів поступово збільшується. Ця стадія характеризується тим, що підприємство практично не одержує прибутку, оскільки воно несе великі витрати, обумовлені впровадженням товару на ринок. Стадії упровадження виробу на ринок передує фаза його розробки. Це період інвестицій, що у наступному повинні окупитися за рахунок виторгу від реалізації товару.

Стадія зростання (чи розвитку ринку) - це період завоювання товаром ринку і зростання прибутку від реалізації. На стадії зрілості обсяг продажів досягає максимуму. Стадія насичення ринку продовжується до фактичного спаду. Стадія спаду - це власне кажучи скорочення ринку. На цій стадії виробник повинен вирішити проблему: або зняти виріб з виробництва, коли

воно буде неекономічним, або відшукати нові засоби для продовження періоду його рентабельності.

На кожній стадії життєвого циклу товару повинна бути обрана певна стратегія. На стадії впровадження новий товар конкурує зі старими, тому важливим засобом для закріплення товару на ринку виступає реклама, яка повинна бути спрямована на інформацію покупців про переваги даного товару. На стадії зростання головним завданням підприємства є підтримка збільшення обсягу продажів за допомогою:

- поліпшення якості виробу;
- виходу на нові ринки;
- освоєння нових каналів збуту;
- посилення реклами;
- зниження цін.

На стадіях зрілості й насичення ринку виробник направляє зусилля на стабілізацію свого положення, поки дозволяє конкуренція. Ці зусилля виявляються, як правило, у використанні нових форм реклами і стимулювання збуту.

Розробка збутової програми (плану збуту) в умовах ринку здійснюється після планування асортименту. Найважливішою частиною збутової програми є прогнозування обсягу збуту (продажів). Складовими частинами прогнозу обсягу продажів є прогноз загального стану економіки, галузевий і ринковий прогнози. Існують прогнози довгострокові, середньострокові й короткострокові. Довгостроковий прогноз складається на термін від 5 до 25 років, середньостроковий - від 1 до 5 років, а короткостроковий - від 3 до 12 місяців. Довгострокові й середньострокові прогнози більш важливі для виробників продукції промислового призначення і товарів широкого вжитку тривалого користування, тому що підприємствам потрібно заздалегідь планувати виробничі потужності. Довгострокове прогнозування дозволяє визначити загальні напрямки розвитку підприємства, а середньострокове необхідно для того, щоб перевірити, чи правильно здійснюється розвиток

підприємства, передбачений довгостроковим прогнозом. Короткостроковий прогноз обсягу продажів приносить велику користь при складанні графіків виробництва продукції і керуванні запасами готової продукції.

У практиці країн розвинутої ринкової економіки велике поширення для прогнозування обсягу збуту (продажів) одержали методи експертних оцінок, що базуються на:

- вивченні й узагальненні думки керівників підприємства про перспективу обсягу продажів;
- опитуванні торгових агентів підприємства про можливі продажі;
- вивченні думок споживачів.

Багато компаній опитують своїх покупців колишніх, дійсних і майбутніх з приводу того, які товари вони будуть закуповувати. До методів експертних оцінок відноситься і метод Дельфі, зміст якого зводиться до анкетного опитування великої групи фахівців підприємства про перспективи обсягу продажів і подальшої статистичної обробки отриманих даних.

Опитування фахівців проводиться в кілька турів. Після кожного туру результати опитування передають групі експертів, які виконують статистичну обробку.

Крім методів експертних оцінок, для прогнозування обсягу продажів можуть застосовуватися математичні методи. В останні роки з математичних методів частіше використовується метод Боксу - Дженкінса, якій полягає в розробці й доборі на базі комп'ютерної техніки математичної моделі, що щонайкраще відбиває результати збуту продукції в звітному періоді.

Реалістичність прогнозу обсягу продажів залежить від наявності достовірних даних, а також різних факторів, що впливають на комерційну діяльність. Тому прогноз обсягу продажів треба систематично переглядати.

В умовах невизначеності промислові підприємства можуть застосовувати два методи прогнозування обсягу продажів: рівневе й ситуаційне.

Рівневе прогнозування - це пророкування обсягу продажів по трьох рівнях: максимальний, ймовірний, мінімальний. Даний метод прогнозування

має свої достоїнства. По-перше, підприємство може підготуватися до песимістичного варіанта обсягу продажів. По-друге, можна завчасно виявити фактори, що ведуть до мінімального обсягу продажів, по-третє, виявлення таких факторів дає можливість розробити ситуаційний план. Сутність розробки такого плану полягає в тому, що для кожного виду продукції, яка випускається, відбирається кілька ключових допущень, інших, ніж найбільш імовірна ситуація. Як допущення може бути прийнятий не тільки найгірший варіант, але і випадковий. Ситуаційний план вказує, що повинен робити кожен співробітник у тій чи іншій ситуації і яких наслідках варто очікувати. Ситуаційне планування дозволяє підприємству швидко діяти в несприятливій ситуації і підготуватися до несподіванок.

Будь-які прогнози є лише робочими гіпотезами про ті чи інші показники розвитку в майбутньому, тому їхня вірогідність цілком залежить від інформації, на якій вони базуються. Як правило, прогнозування обсягу продажів продукції покладається на відділ збуту чи маркетингу, а відповідальність за підготовку прогнозу - на керівників підприємства.

В умовах ринкових відносин найчастіше для просування товарів на ринок використовуються наступні канали збуту:

- виробник - споживач;
- виробник - оптовик - споживач;
- виробник - оптовик - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - брокер, чи комісіонер агент - оптовик - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - брокер, чи комісіонер агент - роздрібний торговець - споживач.

Перед кожним підприємством головним завданням є вибір найбільш ефективного каналу збуту, причому практично мова йде не про окремих канал, а про одну з можливих комбінацій декількох каналів збуту. Вибір каналу збуту обумовлюється призначенням продукції і залежить від багатьох факторів, а також від того значення, яке керівництво підприємства надає кожному з факторів у певний момент часу.

Оскільки постійно змінюються зовнішні (вимоги покупців, технічний прогрес, способи доставки і т.д.) і внутрішні умови підприємства, неможливо вибрати ефективний канал збуту на тривалий час.

Загальновідомо, що при прямому збуті товарів споживачеві виготовник несе великі витрати на створення запасів, збереження, продаж. Однак великі підприємства прагнуть самостійно контролювати збут продукції і домінувати над конкурентами.

Виробники спеціального устаткування повинні підтримувати тісні контакти зі споживачами для узгодження технічних умов, монтажу. У даному випадку виробники звичайно використовують прямий збут. Їм не вигідно реалізувати дорогі товари через посередників, тому що при цьому висока питома вага торгових витрат у середній ціні товарної одиниці.

Деякі вироби вимагають твердого контролю якості й обережного поводження. Тому в цьому разі виготовник може користатися послугами спеціалізованих оптових чи роздрібних посередників.

Фірми, що роблять товари масового попиту, прагнуть до максимального охоплення збутової мережі, щоб зробити їх доступними для кожного покупця.

При виборі каналу збуту промислове підприємство повинне враховувати, які канали збуту використовують конкуренти, доступність ринку, періодичність здійснення покупок споживачами, вартість транспортування і збереження запасів та багато інших факторів. Одночасно з вибором каналу збуту передбачається вид збуту кожного товару. Існують шість видів збуту:

- прямий;
- непрямий;
- інтенсивний;
- селективний;
- націлений;
- ненацілений.

Прямий збут широко розповсюджений при продажу засобів виробництва і рідше - товарів широкого вжитку. Для продажу товарів

широкого вжитку застосовується непрямий збут - продаж товарів через торгові організації, що не залежать від фірми-виробника.

Інтенсивний збут призначений для продажу товарів широкого вжитку, у тому числі марочних (фірмових) товарів. Сутність такого збуту полягає в тім, що продаж товару ведеться через велику кількість посередників.

Селективний збут передбачає обмежене число торгових посередників. Він звичайно використовується при продажу товарів, що вимагають спеціального обслуговування, забезпечення запасними частинами, створення ремонтних майстерень, підготовки спеціального персоналу. Крім того, він застосовується при збуті престижних товарів.

Націлений збут припускає продаж товарів якійсь конкретній групі покупців.

Ненацілений збут застосовується, як правило, для всіх покупців, тому вимагає великих рекламних витрат.

Збут товарів широкого вжитку може здійснюватися також співробітниками роз'їзної служби (чи комівояжерами-агентами). Завдання працівників збуту роз'їзної служби:

- збір ринкової інформації;
- пошук потенційних клієнтів;
- організація роз'їзної торгівлі;
- вступ у контакт із клієнтами;
- демонстрація асортименту товарів;
- укладання договорів закупівлі-продажу;
- спостереження за виконанням замовлень;
- надання допомоги в рекламаціях;
- участь у заходах щодо стимулювання збуту.

Велике значення при плануванні збуту має встановлення граничного цінового показника, нижче якого ціна не повинна опускатися. Визначається він витратами виробництва і тим мінімальним прибутком, неотримання якого робить продаж продукції безглуздом. В окремих випадках може виникнути

ситуація, коли продавець йде на встановлення безприбуткової ціни (на рівні витрат виробництва), якщо він бажає обійти конкурента за допомогою більш низької ціни.

Складовою частиною планування збуту є формування портфеля замовлень підприємства. Портфель замовлень - це кількість продукції в асортименті, що повинне бути зроблене за визначений час і продано покупцям на основі договорів (чи контрактів). Для формування портфеля замовлень на підприємстві використовується наступна інформація: дані про виробничі потужності й завантаження устаткування, транзитні й замовлені норми продукції, кількість споживачів, забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами і комплектуючими виробами.

Планування збуту продукції

Оперативно-збутова діяльність на кожному з підприємстві має свої особливості, що визначаються призначенням продукції, структурою керування збутом, галузевою специфікою підприємства. Разом з тим на всіх підприємствах оперативно-збутова робота є завершенням процесу реалізації зробленої продукції.

За своїм змістом оперативно-збутова робота повинна включати розробку графіків відвантаження продукції покупцям і організацію відвантаження продукції.

Функції оперативної роботи, пов'язаної з організацією відвантаження готової продукції споживачам, що впливають: контроль за виконанням цехами-виготовниками виробничих завдань, приймання готової продукції від цехів і підготовка її до відправлення покупцям, відвантаження продукції, контроль за виконанням замовлень. Важливу роль має також контроль за платоспроможністю клієнтів.

При реалізації продукції велике значення мають строге дотримання графіків відвантаження, високий рівень обслуговування, швидке постачання запасних частин і їхня постійна наявність на всіх базах обслуговування. При відвантаженні продукції покупцям особливо важливим є правильний вибір

упакування. Упакування повинне виконувати такі функції:

- охороняти товар від псування і пошкоджень. Ця функція найбільш характерна для продукції виробничо-технічного призначення;
- забезпечувати створення умови для: транспортування, завантаження та вивантаження товарів, складування.

Ця функція більш важлива для товарів широкого вжитку. Величина витрат на упакування товарів повинна знаходитися в розумній пропорції до вартості упакованого товару і порівнюватися з економічною користю.

Упакування товарів повинне відповідати транспортним засобам, що використовуються при їхньому перевезенні, а також засобам механізації й автоматизації при завантаженні, розвантаженні й складуванні. Наприклад, упакування товарів у термоусадочну плівку на піддонах відповідає перевезенню в контейнерах і механізації складських робіт за допомогою автотранспорту.

Для фірмових товарів значення упакування ще більш зростає. Упакування повинне:

- відрізнятися від упакування конкурентів, тобто мати властивості підприємства, що відрізняють товар, від товару конкурентів;
- допомагати покупцю в пошуках товару й ототожнювати даний товар з його виробником;
- додавати товару визначений імідж, що відповідає рівню ціни.

Виготовлена продукція, надходить на загальнозаводський чи цеховий склади виробів, які повинні прийняти її від цехів за кількістю і якістю.

Порядок здачі готової продукції на склад залежить від багатьох факторів: властивостей продукції, її розмірів, ваги, організації внутрішньозаводського транспорту та ін.

При підготовці продукції до відправлення споживачам особлива увага приділяється строгому дотриманню правил упакування і затарювання, маркірування і опломбування, установленню кількості продукції, що відвантажуються (ваги, кількості місць, пачок т ін.), правильному

оформленню документів, що засвідчують якість і комплектність (пакувальний ярлик, технічна паспорт, сертифікат якості продукції).

У процесі оперативно-збутової діяльності визначають потребу в транспортних засобах. Для багатьох видів продукції (наприклад, прокату чорних металів, лісоматеріалів та ін.) розрахунок потреби в транспортних засобах здійснюють за допомогою показника загального обсягу постачань продукції, за формулою:

$$A = Bn + T - Cn - Ok, \quad (6)$$

де A - загальний обсяг постачання готової продукції за певний період часу;

Bn, Ok - залишки готової продукції на складі підприємства на початок і кінець розглянутого періоду;

T - передбачуваний випуск продукції за певний період часу;

Cn - продукція, що залишається на власні нестатки підприємства.

Розділивши загальний обсяг постачань продукції на вантажопідйомність транспортного засобу, можна визначити необхідну кількість транспортних засобів.

Після підготовки продукції до відправлення організують її відвантаження покупцям. Найбільша кількість продукції відправляється залізничним чи автотранспортом. При розподілі продукції за видами транспорту необхідно враховувати відстань перевезення. Загальновідомо, що на відстань до 150 км від виготовника продукцію вантажоодержувачам слід відправляти автотранспортом, поблизу пристаней і портів зручніше і дешевше користуватися водним чи залізнично - водним транспортом, дрібні вантажі на далекі відстані доцільніше відправляти багажем пасажирською швидкістю.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте суть і зміст комерційної діяльності.
2. На яких принципах ґрунтується комерційна діяльність?
3. Хто може бути суб'єктом комерційної діяльності?
4. Назвіть осіб, яким заборонено займатися комерційною діяльністю.
5. Яке місце і роль товарів і послуг взаємодії елементів ринку?
6. Наведіть комерційну класифікацію товарів.
7. Які вимоги ставляться до послуг як об'єктів комерційної діяльності?
8. Дайте характеристику особливих об'єктів комерційної діяльності (нерухомість, оренда, результати інтелектуальної праці).
9. Прокоментуйте основні вимоги до об'єктів комерційної діяльності.
10. На які види поділяються господарські товариства?
11. На які види поділяються акціонерні товариства?
12. Які види підприємств відносяться до державних?
13. Які підприємства відносяться до категорії малих в роздрібній торгівлі?
14. Які підприємства відносяться до малих в оптовій торгівлі?
15. Чим відрізняються об'єднання підприємств від господарських товариств?
16. У чому відмінні риси товариства з обмеженою відповідальністю?
17. У чому відмінні риси товариства з додатковою відповідальністю?
18. У чому відмінні риси «повного товариства»?
20. Які переваги мають приватні підприємства?
21. Які недоліки мають приватні підприємства?
22. Які переваги мають господарські товариства?
23. Які недоліки мають господарські товариства?
24. Які переваги мають акціонерні товариства?
25. Які недоліки мають акціонерні товариства?
26. Які загальні фактори визначають вибір організаційно-правової діяльності торговельного підприємства?
27. Які індивідуальні фактори визначають вибір організаційно-правової діяльності торговельного підприємства?
28. Назвіть критерії вибору при встановленні господарських зв'язків.
29. Що містить у собі поняття "умови постачання"?
30. Які форми розрахунків застосовуються в даний час при закупівлях матеріальних ресурсів і збуті продукції?
31. Який порядок розрахунків між постачальником і покупцем продукції при використанні платіжних доручень?

Список літератури до вивчення тем.

- 1.Абчук В.А. Комерция: Учебник. — Спб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. — 475 с.
- 2.Балабанова Л.В. Оптова торгівля: маркетинг та комерція. — М., Економіка, 2000. — 398с.
- 3.Берман, Барри, Эванс, Джоэл Р. Роздрібна торгівля: стратегічний підхід, 8-е вид. — М.: Вид-во, буд. «Вільямс», 2003. — 1184с.
- 4.Васильев Г.А., Осипова Л.В. Коммерческая деятельность промышленной фирмы. — М.: Эконом. образование, 2002.
- 5.Воробйов Б.З., Локтев Е.М. Плетень Ю.1. Основи комерційної діяльності, - К, ВЕУ, 2004. — 388с.
- 6.Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. - М., 2001.
- 7.Дашков Л.П. Организация, технология и проектирование торговых зданий. - М., 2000.
- 8.Дашков Л.П., Данилов А.И., Тютюкина Е.Б. Предпринимательство и бизнес. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1995.
- 9.Зубкова И.Н. Організація торгівлі непродовольчими товарами: Навч. посібник. — М., 2000. — 218 с.
10. Леві М., Вейтц Б.А. Основы роздрібноі торгівлі. — СПб: «Питер», 1999. — 448 с.
- 11.Ліфіц 1.М. Теорія, практика оцінки конкурентоздатності товарів і послуг. — 2-е вид., доп.— М.: Юрайт-М, 2001. — 224с.
- 12.Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг / Під ред. В.В.Апопія, Я.А.Гончарука). Підруч. К.: НМЦ «Укросвіта», 2002. - 458 с.
- 13.Коуз Р. Фирма, рынок и право. Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1993. - 306 с.
- 14.Николаева Т.И. Адаптация торговли к условиям рынка. — Екатеринбург: УТЭУ, 1995 — 217с.
- 15.Осипова П.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник.— М.: 1997. — 324 с.

ЗМ 1.2. Характеристика й організаційні форми комерційно-посередницької діяльності. Система показників ефективного розвитку комерційної діяльності.

Тема 1. Організаційні форми комерційно-посередницької діяльності підприємств.

План лекції.

1. Організаційні форми й зміст комерційно - посередницької діяльності.
2. Основні принципи й зміст стратегічного планування торгово-посередницької фірми.
3. Роль посередників у зовнішньоекономічній діяльності.

Ключові слова: комерсант, посередник, комерційно-посередницька діяльність, товарний ринок, бюджет, консалтинг, інжиніринг, дилерські компанії і фірми, дистриб'ютори, брокери, промислові агенти, комісіонери, товарні брокери, внутрішньофірмове, стратегічне, оперативне планування, баланс грошових витрат і надходжень, ліквідність торгово-посередницької діяльності.

1. Організаційні форми й зміст комерційно - посередницької діяльності

Важко переоцінити роль посередника в комерційній діяльності. Але небезпечно і неправильно зводити комерцію переважно до посередницької діяльності. Ці види діяльності, безсумнівно, є близькими за змістом, але в кожному з них є своя специфіка.

Посередник - це юридична чи фізична особа, яка знаходиться між іншими контрагентами комерційного процесу і виконує функції їхнього зведення одного з одним для обміну товарами, послугами й інформацією.

У ролі контрагентів виступають, як правило, виробники товарів, оптові й роздрібні споживачі.

Посередницька діяльність не завжди проводиться на комерційній основі, бо посередник часто не буває комерсантом. Але основний клас посередників - це крупнооптові підприємці, агенти, брокери, комівожери, роздрібні торговці, дилери, дистриб'ютори та інші, які на комерційній основі займаються стикуванням інтересів на всіх етапах обороту товарів - від їхнього виготовлення до кінцевого індивідуального споживання.

Разом з тим не всякий комерсант є посередником. Численні підприємства виготовляють продукцію і реалізують її прямо від свого імені кінцевому покупцеві й не займають середнього положення в акті товарообміну. Тому комерційна діяльність - більш широке поняття, що включає в себе не тільки процес торгівлі як такий, але і комерційне придбання і комерційну реалізацію товарів і послуг.

Посередницька діяльність на українському ринку не зароджується, а відроджується, тому що в дореволюційній Україні суттю товарно-грошових відносин завжди була торгівля, суб'єктами якої виступали торговці й купці як сполучна ланка між виробниками і виготовниками.

Посередництво, як один з видів економічної, господарської діяльності вимагає використання ресурсів: природних, трудових і засобів виробництва з метою кінцевого їхнього перетворення в продукти бізнесу - товари і послуги, необхідні споживачам, готовим платити за продукт посередницької діяльності гроші.

Для виконання посередницької діяльності необхідні певні умови. Це насамперед основні засоби: земельні ділянки, будинки, споруди, приміщення, обладнання для збереження і переробки вантажів, різні види транспорту для доставки товарів і надання послуг. Без офісів, засобів зв'язку, комп'ютерної техніки практично неможливо ефективно реалізувати посередницьку діяльність.

Необхідним фактором комерційно-посередницької діяльності є наявність стартового грошового капіталу, потрібного для придбання основних і оборотних коштів.

До факторів здійснення посередницького бізнесу слід відносити й науково-інформаційні ресурси, без яких сьогодні неможливе посередництво.

При проведенні посередницької діяльності варто також враховувати і фактор часу. Відомо, що тривалість посередницької операції може вплинути на її результативність і ефективність.

З викладеного випливає, що посередництво є складовою частиною виробничого, торгового, фінансового підприємництва, тобто може мати різні

форми: виробничі, торгові й фінансово-кредитні. Специфіка виявляється в тому, що посередник безпосередньо не робить продукцію, не торгує прямо, не дає гроші в кредит, але активно сприяє здійсненню цих операцій.

Посередник, вступаючи в контакт із виробниками, власниками товарів і послуг, необхідних споживачам, одержує інформацію про наявність товарів і послуг і умови продажу.

У численних випадках посередник здійснює закупівлю необхідних для продажу (перепродажу) товарів, послуг. Одержавши інформацію від продавця, посередник інформує покупців, коло яких, як правило, формується заздалегідь з надходженням від них попередніх запитів і інтересів до товарів і послуг. Посередник доводить вимоги і побажання покупців до продавця. Якщо угода відбулася, то посередник одержує винагороду від продавця чи від покупця.

У процесі надання інформаційно-комерційних послуг посередницька фірма відповідно до отриманих замовлень забезпечує підприємства, що обслуговуються, комерційною інформацією, що містить відомості, необхідні для організації закупівель і збуту продукції і насамперед інформацією про потенційних виробників товарів, їхніх виробничих потужностях, ціну товарів, способи доставки вантажів. Великим попитом користується маркетингова інформація, що включає результати аналізів і прогнози кон'юнктури ринку даного виду товару, ціни, необхідні обсяги товарів, їхній асортимент, рівень конкуренції та багато інших показників стану ринкового механізму.

Для надання комерційних послуг посередницькі організації змушені створювати банки даних, формувати засоби міжрегіональної комерційної інформації й оперативного обміну нею, а також сучасні засоби зв'язку і комп'ютеризації.

Велику питому вагу в комерційній діяльності складає діяльність щодо надання комісійних послуг на основі оформлення комісійної угоди.

На товарному ринку власник товару (комітент) доручає торговому посереднику (комісіонеру) продати (обміняти) цей товар чи закупити його. У комісійних угодах відбиваються умови продажу, ціна товару, способи його

транспортування, величина комісійної винагороди (бонусу), обов'язки й відповідальність сторін, їхні реквізити.

У разі надання комісійних послуг посередник не є власником товару, а діє від свого імені за дорученням замовника в рамках укладеної угоди. Комісійну діяльність посередники можуть проводити також за допомогою комісійної торгівлі, в тому числі роздрібною для населення і дрібних партій для підприємств.

Значна частка посередницької діяльності падає на виконання робіт з надання науково-консультативних послуг для замовників, які потребують наукових консультацій, різного роду послуг з розробки методичних рекомендацій, економічних і технічних рішень, створення і оформлення нових фірм, їхньої ліквідації, розробки бізнес-планів, бізнесів-карт, підготовки аналітичних матеріалів, проведення стажувань в Україні, за рубежом, навчання і перепідготовки кадрів. Усі ці напрямки посередницької діяльності об'єднані у світовій практиці загальним поняттям - консалтингові послуги.

Не менш важливим напрямком у роботі посередницьких організацій є надання клієнтам рекламних послуг, тобто послуг в області рекламування товарів через різні рекламні видання і засоби інформації: друковані видання, засоби зв'язку, внутрішню і зовнішню рекламу та ін.

Посередницька організація виконує також роботу з обґрунтування і визначення розміру бюджету на рекламу, розробки рекламної програми, рекламних листків, каталогів, відеороликів, питань спонсорування при проведенні великих спортивних видовищних заходів і естрадних шоу.

На світовому ринку послуг набирає обороти бізнес інжинірингових послуг, тобто надання підприємствам-замовникам послуг при будівництві промислових і соціально-побутових об'єктів, включаючи рекомендації з вибору оптимального варіанта будівництва, розробці будівельного проекту, постачання устаткування, машин і механізмів, будівництва "під ключ", пуску об'єкта, його експлуатації, а також впровадження ефективних технологічних рішень.

Серед напрямків сучасного посередницького бізнесу усе більш активні

позиції займають лізингові послуги в області надання клієнтам в оренду технічних засобів, будинків, споруд і товарів широкого вжитку переважно на довгостроковій основі.

Ці послуги дозволяють споживачам користуватися майном без одноразового великого вкладення власних коштів для їхнього придбання, що особливо важливо для дрібних і середніх підприємств-покупців уникнути втрат, пов'язаних з моральним старінням майна. Користуючись лізингом, покупець зможе зменшити суму частини оподаткованого податком прибутку на частку орендних платежів, що розглядаються як поточні витрати. У разі застосування послуг з міжнародного лізингу споживач цих послуг повною мірою може використовувати податкові пільги країни орендодавця. Поряд з цим лізингові послуги дозволяють для виготовників розширити ринки збуту, що дуже актуально в умовах гострої конкурентної боротьби.

Виконуючи замовлення численних споживачів з просування продукції і надання супутніх послуг у процесі придбання і використання товарів, комерційні посередники створюють і розвивають численну мережу торгових, транспортних, страхових, фінансово-кредитних, рекламних і консалтингових фірм і представництв.

Корисність діяльності посередника оцінюється, як правило, отриманою економією у замовників за рахунок використання ними посередницьких послуг при транспортуванні, збереженні, збуті продукції, а також сервісному обслуговуванні. Ці зекономлені кошти визначають доцільність використання і залучення посередника. Однак на практиці бувають випадки, коли замовник вдається до витрат на посередницькі послуги, що явно вище його власних. До таких витрат він прибігає навмисно, тому які вони приносять йому інші вигоди в області підвищення якості й престижності продукції, роблять його рекламу більш ефективною і предметною і в цілому підвищують імідж фірми на товарному ринку.

Прибутковість комерційно-посередницької діяльності можлива тільки у випадку вирішення таких основних завдань, як:

1. Створення постійне діючих систем збору і поширення комерційної інформації, що включають бази даних як кон'юнктурного характеру, так і статистичні дані, що дозволяють оцінювати не тільки стан внутрішнього і зовнішнього ринків, але й економічні тенденції їхнього розвитку.

2. Створення матеріально-технічної бази, що дозволяє сформувати основні елементи ринкової інфраструктури - власну складську мережу, транспорт, зв'язок, комунікації з метою своєчасного виконання контрактних зобов'язань з постачання товарів і сервісного обслуговування.

3. Систематичне здійснення якісної підготовки і перепідготовки власних кадрів в особі менеджерів і агентів торгівлі, що забезпечують своєчасне виконання завдань по забезпечення клієнтури.

Однієї з найбільш розповсюджених різновидів торгово-посередницьких структур є дилерські компанії і фірми. Їхньою головною особливістю є те, що вони працюють за свій рахунок, купуючи товари в різних продавців і стаючи тим самим власниками цих товарів, а потім перепродують їх від свого імені. Це відрізняє дилерів, наприклад, від брокерів - іншого великого різновиду комерційних посередників, що працюють за рахунок своїх клієнтів і від їхнього імені.

Дилери самі вибирають продавців і покупців, які виражають бажання на продаж і покупку товарів через посередників, або обслуговують своїх торгових клієнтів за їх замовленнями. В останньому випадку, працюючи від свого імені, дилерські компанії і фірми можуть представляти одночасно тих чи інших великих і відомих виробників у створенні широкомасштабного іміджу.

Найбільш престижною формою такого співробітництва є виконання дилерськими компаніями і фірмами дистриб'юторських функцій стосовно виробничих, торгових і фінансово-промислових корпорацій і груп, насамперед закордонних, повноважними представниками яких вони в цьому випадку стають у регіонах своєї дії. Укладаючи дистриб'юторські контракти й угоди з такими корпораціями і групами, вони крім своїх дилерських функцій нерідко

виконують роль представництв останніх на місцях з усіма правами, що звідси випливають, і обов'язками. Зупинимось на цьому докладніше.

Багаторічний досвід комерційно-посередницької діяльності передових країн світу підтвердив у більшості випадків недоцільність відволікання уваги виробників від їх основної виробничої діяльності на виконання функцій закупівлі і збуту власними силами.

З цією метою корпорації-виробники створюють територіально-розгалужену мережу розподільних центрів у зонах збуту своєї продукції. При цьому розподільні склади тісно взаємодіють із системою торгових агентів, орієнтованих на конкретних споживачів, як правило, в особі незалежних дистриб'юторів, які обслуговують кінцевих споживачів.

У практиці ринкової взаємодії незалежні дистриб'ютори є представниками промислових компаній чи великих оптово-посередницьких фірм.

Незалежні оптові посередники бувають двох типів: дистриб'ютори, які мають (орендують) склади, і дистриб'ютори, які не мають (не орендують) склади. Дистриб'юторів, що не орендують і не мають складів, у практиці часто називають маклерами.

Дистриб'ютори, які виконують повною мірою комерційну і виробничу діяльність, тобто здобувають товари, здійснюють їхнє складування, збереження, підготовку до кінцевого споживання, складають групу дистриб'юторів "з повним набором послуг", чи дистриб'юторів "регулярного типу".

Інша група дистриб'юторів - "нерегулярного типу" в основному тільки здобуває товари від постійних виробників і реалізує їх. Ці посередники називаються дистриб'юторами "з неповним (обмеженим) набором послуг". Ця група найбільш численна, до неї входять оптові маклери, які є представниками малої і середньої посередницької ланки, що має багатотоварну спеціалізацію. Велике поширення ця форма посередництва одержала при реалізації швидкопсувних сільськогосподарських продуктів, а також при торгівлі невеликими промисловими партіями численного

асортименту товарів за принципом "купив - забирай", тобто без виконання послуг виробничого і сервісного характеру.

На відміну від дистриб'юторів "нерегулярного типу" дистриб'юторів "з повним набором послуг" мають досить високий ступінь товарної спеціалізації, строго визначають кількісний зміст асортиментних позицій по кожній групі, що дозволяє великою мірою використовувати спеціалізовані засоби зберігання, транспортування, навантаження і розвантаження товарів. Цей тип посередників в основному розповсюджений на ринку машинобудування, у тому числі з торгівлі комп'ютерами, телевізорами, автомобілями, запасними частинами.

Відносини між дистриб'юторами і замовниками будуються на договірній основі. При цьому обмовляються розміри націнок до оптової ціни реалізованого товару, а при здійсненні комплексу послуг виробничого і сервісного характеру - розміри знижок з оптових цін. У практиці оптово-посередницької взаємодії з партнерами величина націнок (знижок) регулюється залежно від конкретних умов укладеного контракту: термінів виконання, величину партій, що поставляються, варіантів оплати реалізованих товарів: у кредит, наявними, на виплат, різних форм передоплати та ін. Націнки (знижки) є основними джерелами доходів дистриб'юторів та інших комерційних посередників. За рахунок отриманого доходу посередники компенсують свої численні витрати з організації комерційної діяльності, закупівель, зберігання, транспортування, сервісного обслуговування з одночасним одержанням чистого прибутку для подальшого розвитку й удосконалення власної діяльності.

У США група незалежних посередников- дистриб'юторів концентрує понад 80% складських площ, близько 80% загального числа оптових підприємств і виконує більше 50% загального обсягу товарообігу.

Особливою різноманітністю відрізняються підприємства агентів і брокерів. Обслуговуючи оптові угоди, власниками товарів вони не стають. Їхні послуги оплачуються покупцями на основі погоджених з ними відсотків, що залежать від складності вчинених торгових операцій. Багато агентських і брокерських

фірм (контори) мають дозвіл на здійснення інформаційно-контактних функцій.

Агенти й брокери займають більш міцні позиції в оптовій торгівлі машинами, устаткуванням і комплектуючими виробами, ніж на ринку сировини, матеріалів і напівфабрикатів. Це викликано в основному тим, що просування до споживача машин, устаткування і комплектуючих виробів незв'язано з більш високими питомими витратами стосовно продажів сировинних товарів, а також високою трудомісткістю самого процесу реалізації, сполученого з наданням значних обсягів додаткових послуг, в першу чергу консультаційних, сервісних з установки й експлуатації устаткування і т.п. Серед численних груп агентів слід виділити такі групи, як промислові, збутові й торгові:

1. Промислові агенти, як правило, замінюють собою власний збутовий апарат компанії, але на відміну від торгових службовців цієї компанії одержують не заробітну плату, а комісійна винагорода. Вони, зберігаючи за собою формальну самостійність, у більшій мірі, ніж інші агенти, залежать від вказівок постачальника. Промислові агенти майже завжди не мають складського господарства, працюють в агентських конторах і тільки в окремих випадках можуть функціонувати в ролі консигнатора, який приймає на себе зобов'язання виконувати доручення організації консигнаційної торгівлі зі складів, що знаходяться за рубежем, від свого імені, але за рахунок консигнанта - юридичної чи фізичної особи, яка дає доручення на організацію здійснення торгових угод зі складів за рубежом. У функції консигнатора входять: підготовка приміщень для організації торгівлі, наймання персоналу, рекламна діяльність і організація торгівлі в цілому. На ньому лежить також відповідальність за схоронність товару на консигнаційному складі і його страхування. Консигнант повинен чітко визначити номенклатуру реалізованої продукції на основі консигнаційних угод, її мінімальну ціну і вчасно поставляти на консигнаційний склад товар у заданій кількості, установлені терміни і необхідного асортименту, а також оплачувати всі витрати на утримання складського приміщення, тому що саме він є власником товару, реалізованого по договорах консигнації.

Консигнатор не є власником товару і виконує свою діяльність за дорученням консигнанта, відповідно до якого одержує право продавати товар від свого імені, рекламувати його, але за рахунок консигнанта.

Для промислових агентів характерна: участь у реалізації тільки певної частини продукції, виготовленої постачальником; обмеження його діяльності визначеним районом чи територією; включенням в асортимент продукції не конкуруючих, між собою виробників; тривалий характер агентських угод. Ця частина агентів за числом підприємств і обсягов укладених торгових угод є домінуючою серед інших груп агентів і брокерів.

2. Збутові агенти, як правило, мають справу з невеликими промисловими фірмами і компаніями протягом тривалого часу і займаються збутому всієї їхньої продукції. При цьому вони повністю замінюють торговий персонал цих фірм. Збутові агенти мають більші права у визначенні умов купівлі-продажу, ніж промислові агенти. Контори й фірми збутових агентів звичайно розташовані у великих центрах торгівлі в безпосередній близькості до споживачів.

Представляючи декількох, що часто конкурують між собою виробників, збутові агенти мають досить великі обороти і не обмежують свою діяльність визначеним районом. Постачання товарів по угодах звичайно виробляється транзитом, тобто у великих обсягах і прямо кінцевому споживачу без участі інших посередницьких ланок.

Різновидом цієї групи агентів є комісіонери - збутові агенти, до послуг яких вдаються промислові фірми і компанії при виникненні в них необхідності збуту надлишків товарних партій. Комісіонери звичайно мають у наявності реалізовані товари, продають їх від свого імені, але за рахунок власника. Комісіонер виступає в ролі посередника і робить послуги комітенту, який доручає комісіонеру продати, чи обміняти закупити товар на ринку в рамках угоди за комісійну винагороду. Право власності на товар комісіонеру він не передає, а тільки сплачує йому комісійний відсоток (бонус) за зроблені послуги.

Комісіонери, як правило, мають у своєму розпорядженні контору, а також можуть мати складські приміщення для приймання, зберігання і

продажу товарів. Вони здійснюють також різного роду додаткові послуги: підготовляють ринкову інформацію; складають договори і контракти з транспортними вітчизняними й закордонними компаніями, а також фінансово-кредитними установами, здійснюють контроль за якістю і сортуванням сировини і матеріалів. Взаємини комісіонерів і промислових компаній не тривалі. Виробничі витрати в комісіонерів одні з найвищих у групах брокерів і агентів.

3. Торгові агенти проводять свою комерційну діяльність за рахунок і в інтересах іншої особи (принципала). Відносини між агентом і його партнером (принципалом) регулюються спеціальною агентською угодою. Торгові агенти діють самостійно -на основі письмової домовленості принципала. За свою діяльність ця група посередників одержує винагороду у вигляді відсотка від суми укладених угод, причому незалежно від кінцевих результатів укладеної угоди для принципала. За обсягом повноважень торгові агенти підрозділяються на універсальних, котрі можуть робити будь-як юридичні дії від імені принципала, генеральних, які мають право укладати торгові угоди тільки в області діяльності принципала, і спеціальних, уповноважених укладати тільки ті угоди, що зазначені в дорученні.

У практиці своєї діяльності торгові агенти можуть наділятися і виключними правами, тобто коли агент є єдиною особою, що має право укладати угоди від імені принципала на даній території. Сам принципал також може укладати угоди на цій території, але при цьому агент із виключними правами одержує додаткову винагороду за кожну угоду. Крім того, торгові агенти можуть одержувати і приймати на себе зобов'язання здійснювати консигнаційну торгівлю. Торгові агенти найбільш широко використовуються у проведенні експортної торгівлі.

Однієї з різновидів групи торгових агентів є так названі комівояжери. Вони, як правило, здійснюють торгове представництво підприємств і промислових компаній і працюють на основі термінових і безстрокових угод з фірмами, які вони представляють. На відміну від агентів комівояжер не

може бути самостійною юридичною чи фізичною особою, тому що його діяльність не підлягає реєстрації. За свою діяльність комівояжери одержують тверду зарплату, або винагороду, обчислювану у вигляді відсотка від суми розміщених і реалізованих замовлень. У сучасній практиці ринкової взаємодії часто відбувається сполучення цих двох форм стимулювання праці такого роду посередників.

У числі основних напрямків їхньої діяльності слід виділити:

- розміщення замовлень на продукцію;
- формування кола споживачів; забезпечення збуту товарів на певній території.

При цьому комівояжер не укладає договори і не оформляє торгові угоди. Іншими словами, комівояжери складають групу роз'їзних представників промислових, торгових і оптово-посередницьких фірм, які пропонують покупцям товари за наявними у них зразками і каталогами з метою організації розміщення замовлень і забезпечення збуту пропонованої продукції.

Товарні брокери - найбільш активний тип торгового посередника, що не купує і не продає товари від свого імені, не надає кредити і не виступає в угоді купівлі-продажу від імені свого клієнта і за його рахунок. Причому клієнтом брокера може бути як продавець товарів (брокер продавця), так і покупець (брокер покупця).

Товарний брокер діє на підставі разових доручень і строго в межах інструкцій своїх клієнтів. Переваги товарних брокерів полягають у детальному знанні ринку, на якому вони спеціалізуються, у володінні широкими діловими зв'язками, в оперативній можливості якісно й повно виконати доручення клієнтів. За послуги брокери одержують винагороду (брокеридж), обчислювану у відсотках від вартості укладених при участі брокерів торгових угод, розміри яких узгоджуються ними з клієнтами попередньо. Залежно від традицій і правил на ринку іноді брокер може одержувати свою винагороду від кожної сторони, як від покупця, так і від продавця того чи іншого договору. У цьому разі брокер може представляти

одночасно інтереси і продавця і покупця, одержуючи при цьому подвійну винагороду. Така ситуація можлива тільки на ринку України, тому що за рубежем це сприймається як порушення ринкової етики.

Основною перевагою в діяльності товарного брокера є строга конфіденційність при веденні численних переговорів зі своїми клієнтами. Як правило, брокери не розкривають імен учасників торгової угоди.

У торгівлі продукцією виробничо-технічного призначення, де перевага віддається давно сформованим довгостроковим зв'язкам, використання товарних брокерів як посередників поширено слабо, за винятком угод, здійснюваних на спеціалізованих товарних біржах. Багато промислових компаній і великі торгово-посередницькі фірми воліють підтримувати з ними тісні контакти з метою їхнього використання при непередбачених коливаннях ринку й утрудненнях збуту.

2. Основні принципи й зміст стратегічного планування торгово-посередницької діяльності фірми

Внутрішньофірмове планування є тим необхідним фундаментом, без якого неможливі поступальний розвиток і висока результативність діяльності торгово-посередницької фірми. Будь-які масштаби комерційного бізнесу мають потребу в розробці перспективних і оперативних планів з послідовним розглядом всіх етапів і процедур їхнього здійснення, узгодженням цілей і ресурсів, складанням головного документу - балансу доходів і витрат.

При великомасштабних обсягах комерційно-посередницької діяльності, що обіцяють значний прибуток, попередній розробка плану, тобто формування стратегії розвитку бізнесу з обґрунтуванням задуму і забезпеченням надійності одержуваних результатів є основою для досягнення комерційного успіху фірми.

Систему довгострокового планування застосовують більшість закордонних фірм, корпорацій і компаній. У Японії, наприклад, такі фірми складають 70-80%, причому, результати їхньої діяльності набагато

перевищують результати аналогічних фірм в інших країнах світу. У великих російських торгово-посередницьких фірмах в останні роки також значно розширюється практика перспективного внутрішньофірмового планування.

Процес стратегічного планування включає вивчення минулого практичного досвіду, теоретичне обґрунтування і систему розрахунків для прийняття стратегічних рішень "на майбутнє".

Стратегічне планування - багаторазовий процес розробки концепції розвитку усієї фірми, формування для неї "місії", що визначає довгострокову орієнтацію комерційної діяльності з метою створення свого іміджу і завоювання високого і стабільного положення на ринку. Як правило, перспективні плани розробляються тільки на вищому рівні ієрархії керування фірми і є основним документом стратегічного розвитку від п'яти і більше років, тобто документом, що виражає основний зміст середньострокового і довгострокового планування.

Головна мета стратегічного планування полягає у виборі найбільш ефективних напрямків і режимів діяльності фірми для одержання максимального доходу при мінімальних сукупних витратах. Головна мета повинна формуватися з урахуванням конкретних умов і факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто через призму конкретного планування. Головна мета повинна бути реальною і досяжною. Тому сформована "місія" фірми має бути спрямована на обґрунтування основних шляхів проникнення на ринок, диверсифікаційних напрямків комерційно-посередницької діяльності, основних варіантів підтримки і збільшення фірмової частки на ринку, формування доходів.

Обґрунтування головної мети стратегічного розвитку фірми розробляється при дотриманні таких основних факторів: облік розподілу ресурсів; адаптація до ринкового зовнішнього середовища; внутрішні можливості фірми і регулювання ними; об'єктивна оцінка внутрішньофірмових переваг і недоліків щодо основних конкурентів і т.п..

Процес стратегічного планування комерційно-посередницької

діяльності складається з п'яти етапів.

Перший етап формування стратегічної мети досить дорогий і трудомісткий. На даному етапі проводиться робота зі створення інформаційної бази, що включає в себе масив даних про ринкову кон'юнктуру; кількість реальних і потенційних постачальників і покупців; науково-технічні довідкові дані про стан якості, технічних характеристик і пропонованих товарів, робіт, послуг що купуються і їхнього рівня на внутрішньому і зовнішньому ринках збуту.

Другий етап стратегічного планування розвитку комерційно-посередницької діяльності полягає в точному визначенні й оцінці - що було і що повинно бути, тобто в оцінці внутрішньофірмових можливостей по наявності й перспективному стані фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Важливо на цьому етапі дати оцінку динамічності і мобільності сформованої організаційної структури керування, культури організації і психологічної взаємодії, рівня загального стану мікроклімату в колективі.

На третьому етапі оцінюється ступінь впливу зовнішніх факторів на досягнутий комерційний успіх фірми. На цьому етапі проводяться аналіз і прогнозування кон'юнктури ринку з урахуванням політичних, економічних, соціальних зовнішніх факторів, а також рівня науково-технічного прогресу. На підставі такої узагальненої оцінки формується портфель замовлень з урахуванням ціноутворення, тобто факторів цінової політики і цінової конкуренції для залучення покупців до товарів і послуг фірми.

На цьому ж етапі формується інвестиційний портфель фірми з чітким визначенням необхідності придбання необхідних товарів, робіт, послуг.

Четвертий етап полягає в остаточному виборі стратегічної мети розвитку фірми, правил і прийомів її проведення як на внутрішньому ринку, так і в ролі експортера чи імпортера на зовнішньому ринку з урахуванням ретельного дослідження стану матеріальних ресурсів, цін, якості, термінів постачань, системи стимулювання персоналу фірми, орієнтованого на досягнення поставленої мети.

На п'ятому, заключному етапі формується механізм оцінки реалізації стратегічного плану й організації контролю за його виконанням. На даному етапі оцінюється планований стан фірми, її імідж. Здійснюється також оцінка можливої стратегічної неспроможності комерційно-посередницької діяльності на поточну й більш віддалену перспективу, тобто можливого банкрутства. Остаточо розробляється "місія" фірми, що дозволяє забезпечити систему конкурентної переваги, фінансову стійкість фірми і міцного місця її на ринку.

На початковому етапі стратегічного планування дуже важливим є аналіз зон діяльності оптово-посередницької фірми на ринку. При цьому досліджуються перспективи зростання впливу власної фірми; перспективи рентабельності торгового функціонування в даній зоні з очікуваним розміром прибутку при заданих витратах; очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища і конкурентної боротьби; стан життєвого циклу товарів і послуг і попиту на них.

Ключовим завданням стратегічного планування є додавання до наявних зон діяльності фірми нових зон присутності й відсікання тих, які не погодяться з орієнтирами росту й ефективності.

В основі вибору стратегічних зон діяльності (СЗД) фірми лежить визначення зони власного впливу на ринку, ринкової частки, зростання обсягу попиту на товари і послуги в зіставленні з основними впливовими конкурентами.

Малій і середній посередницькій фірмам дуже важко на тлі найбільших компаній і асоціацій пробитися на ринок, зайняти там гідне місце і вижити. Але вони мають перевагу перед великими фірмами - це їхня гнучкість і мобільність, тобто вміння вчасно і легко адаптуватися відповідно до непередбаченого ринкового процесу. При цьому вони використовують досить широкий арсенал можливості присутності на ринку. Так, стратегія "хамелеона" дозволяє використовувати переваги великих фірм і компаній за рахунок уміння дрібних посередницьких фірм фарбуватися в кольори головної ведучої фірми. Прикладом використання стратегії "хамелеону"

можуть бути франчайзингові фірми, які за домовленістю з великою фірмою одержують у достатніх кількостях матеріальну базу, основні елементи інфраструктури. Замість отриманих послуг мала фірма зобов'язується вести бізнес "за правилами", що диктуються великою фірмою.

Небезінтересна для дрібних фірм стратегія "премудрого піскаря", тобто стратегія "не висуватися", але в цьому випадку можливості росту обмежені і прибуток невеликий.

При стратегічному плануванні розвитку комерційно-посередницької фірми керівництво у своїй діяльності повинне дотримувати наступних принципів:

1. Розробка правил і прийомів, що забезпечують ефективне досягнення головної мети в умовах дотримання комплексного використання послідовних етапів і операцій;

2. Формування бази стратегічного планування з попередньою підготовкою масиву вихідних даних ринкової і науково-технічної інформації в області дослідження ринку, якості товарів і послуг і перспективи їхнього розвитку;

3. Здійснення взаємного ув'язування основних елементів стратегічного планування у просторі й часі з урахуванням ресурсів і можливостей як внутрішнього, так і зовнішнього характеру;

4. Розробка "мотиваційного поля", спрямованого на підвищення зацікавленості всіх учасників розробки стратегічної програми дій для ефективного досягнення цілей фірми;

5. Остаточний вибір варіанта стратегічного планування, тобто диференціація кращого вибору вигідного комерційного рішення з погляду ефективності контрактів, договорів, замовлень, форм і видів торгових угод і доставки вантажів.

Відповідно до цих принципів формуються основні завдання оптово-посередницької фірми на перспективу її діяльності.

Одне з головних завдань - використання найбільш оптимального варіанта ринку товарів, робіт, послуг і диверсифікаційних напрямків посередницької діяльності конкретно для кожного внутрішнього структурного підрозділу фірми.

Не менш важливим є завдання по створенню комерційного портфеля фірми в області чіткого позначення ринкових зон участі фірми, а також виділення конкретних поточних і потенційних груп споживачів з урахуванням ринкової орієнтації.

Для виявлення переваг і недоліків комерційно-посередницької діяльності кожного структурного підрозділу і фірми в цілому необхідно розробити терміни й організаційні форми контролю за виконанням основних етапів стратегічного планування.

При вирішенні завдань стратегічного планування бажано не думати про те, що майбутнє буде краще, ніж минуле, і будь-яку помилку при вирішенні стратегічних завдань доцільно сприймати як накопичувальне поле для майбутнього розвитку фірми.

Жоден стратегічний план не може існувати без ефективної його реалізації через елементи тактичного планування, тобто розробки й здійснення оперативних бізнес-планів.

Оперативний бізнес план - найважливіший документ внутрішньо-фірмового планування

У сучасної швидкозмінливій ринковій ситуації неможливо домогтися позитивних результатів комерційно-посередницької діяльності, не плануючи конкретних дій щодо виконання бізнесу-операції і не прогножуючи наслідків. Така ринкова ситуація диктує необхідність використання нових підходів до оперативного внутрішньофірмового планування, тобто планування прийняття рішень для короткого проміжку часу (до декількох годин). Тривалість оперативного планування залежить від масштабу й характеру оптово-посередницької операції.

Оперативне планування є однією з найважливіших передумов оптимального процесу керування в області реалізації товарів, чи послуг визначеного виду робіт; воно повинно мати необхідний потенціал ресурсного забезпечення, а також ринок збуту.

Серед основних етапів оперативного планування важливі наступні:

- визначення мети;
- завдання;
- засоби вирішення;
- виділення основного рішення;
- оцінка підсумків виконання бізнесу-операції в порівнянні з запланованими;
- контроль за ходом виконання намічених заходів, тобто оцінка дієвості оперативного плану.

При формуванні оперативних планів вирішують наступні завдання:

- розробка і визначення конкретних дій, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- формування оперативного плану з конкретизацією персональної відповідальності, часу й місця проведення заходів;
- визначення конкретних заходів для пошуку і налагодження необхідних вигідних комерційних зв'язків як з постачальниками, так і з покупцями, а також з підвищення конкурентоздатності реалізованих товарів і послуг для одержання максимальних результатів при мінімальних витратах;
- визначення обсягу і термінів залучення необхідних матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових та інших видів ресурсів, необхідних для реалізації конкретних цілей оперативного планування.

Основним документів оперативного планування у посередницьких фірмах є бізнес-план, що допомагає оцінити власні сили і запобігти можливі негативні наслідки, містить контрольні показники комерційної діяльності і є економічним обґрунтуванням при одержанні фінансової підтримки з боку банків, держави та інших інвесторів.

Бізнес-план торгово-посередницька фірма складає, з одного боку, для себе, а з іншого - для демонстрації іншим фірмам рівня і можливостей власного бізнесу з метою залучення високваліфікованих фахівців і одержання вигідних інвестицій.

Склад, структура й обсяг оперативних бізнес-планів багатоваріантні і залежать від специфіки діяльності, розміру фірми і від того, для чого

розробляється цей документ. Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану.

Основні розділи бізнес -плану:

1. Загальне резюме.
2. Загальний розділ.
3. План з маркетингу.
4. Аналіз впливу конкретних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
5. Розробка організаційного плану.
6. Оцінка ризику.
7. Розробка фінансового плану.

Загальне резюме бізнес-плану не відноситься безпосередньо до планування комерційно-посередницької діяльності. Цей розділ представляє основні цілі і напрямки комерційної діяльності, необхідність організації і створення даного виду посередницьких послуг даного виду чи продукції з виділенням новизни пропонованих товарів, робіт і відмінності їхній від конкурентів.

У *загальному розділі* докладно описуються пропоновані товари, види послуг і окремих робіт, планованих до реалізації, представляють інформацію про їхню новизну, а також які саме потреби вони зможуть задовольнити.

У *плані маркетингу* повинні бути представлені розміри і стабільність товарної ніші, починаючи з оцінки потенційної місткості ринку потенційних сум продажів пропонованих товарів і послуг з необхідними прогнозами можливих обсягів реалізації і закінчуючи об'єктивною оцінкою переваг і недоліків основних конкурентів аналогічних товарів і послуг. Необхідно також намітити конструктивні дії в області зниження чи підвищення відпускної ціни, збільшення швидкості постачання товарів чи послуг, надання споживачам різних за величиною партій товарів аж до роздрібних одиничних норм та багато інших напрямків використання факторів нецінової конкуренції. У цьому ж розділі слід передбачити заходи щодо формування

суспільної думки про вашу фірму і пропонований бізнес.

Вибираючи мінімально прийнятний рівень відпускної ціни C м, можна використовувати наступну формулу:

$$C = Z : (1 - P) \quad (7)$$

де Z - собівартість реалізації товару чи надання послуг;

P - мінімально прийнятна за ціною для фірми частка прибутку.

Помірна частка прибутку, що міститься у відпускній ціні, виправдана можливостями захоплення більшої частки ринку з додатковим колом покупців і забезпечення стійкості на перспективу.

При формуванні відпускної ціни слід пам'ятати, що вона повинна покривати всі витрати, бути доступною для покупців і бути навіть трохи вище у випадках, якщо дозволяють конкурентне середовище чи характеристики одиницності й неповторності пропонованих на ринок товарів, робіт, послуг. Ціна в більшості випадків устанавлюється на договірній основі між партнерами з дотриманням взаємовигідних умов.

На думку англійського економіста Шона Армстронга, цей розділ бізнес-плану повинен бути розроблен на реалізації глобальної мети з чіткою орієнтацією на основні елементи сукупних механізмів: "П'ять Пі" і "Чотирьох С".

Підхід "П'ять Пі" включає заголовні букви англійських слів, що у перекладі на українську мову означають: продукт, ціна, місцезнаходження, просування й урядова політика.

Очевидно, що без урахування цих п'яти факторів представлений розділ не може бути конструктивним.

Механізм "Чотири Сі" вважає за необхідне в даному розділі бізнес-плану враховувати такі фактори:

- клієнти - коло споживачів, що користуються вашими послугами і головне в якому обсязі;
- компанія, а саме кращі риси в діяльності компанії, її імідж;
- канали із системним обґрунтуванням маршрутів просування вантажів і їхніх основних учасників;

- основні конкуренти, виділені із загального числа, і проведення оцінки їхнього впливу на ринок з визначенням конкретних переваг.

Аналіз впливу конкретних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

До розробки даного розділу часто запрошують фахівців із сторони, що володіють інформаційним масивом даних про кон'юнктуру внутрішнього і зовнішнього ринків збуту, стан цін, конкурентів з їх потенційними і поточними можливостями. При цьому важливо одержати точну й об'єктивну оцінку сукупних факторів зовнішнього середовища аж до стану науково-технічного прогресу в реалізованому бізнесі на основі нормативних, правових документів і статистичних даних. Необхідно враховувати всі фактори, що гальмують вихід на ринок, тобто тимчасові й технологічні обмеження, наявність чи відсутність патентів і товарних знаків, достатність матеріальних, трудових і грошових ресурсів та багато інших. Внутрішні фактори оцінюються і досліджуються звичайно власними силами з урахуванням поточного стану фірми, життєвого циклу пропонованих товарів, наявності трудових і фінансових ресурсів, а також елементів ринкової інфраструктури, у першу чергу транспорту, засобів зв'язку і комунікацій.

Варто оцінити територіальне розташування фірми, зручність і ступінь охоплення клієнтури, її демографічні характеристики, а також стан організації процесу збуту, тобто портфеля замовлень з виділенням пріоритетів щодо їхнього забезпечення і наявність достатнього обсягу власних і залучених збутовиків.

Організаційний план є основним при реалізації намічених заходів. Саме п'ятий розділ плану дає можливість оцінити можливості реалізації бізнес-плану. При цьому необхідно передбачити таку організаційну побудову оптово-посередницької фірми, що дозволило б виключити зайві дублюючі ланки чи при необхідності додати нові, націлені на виконання додаткових видів робіт, послуг.

Після оптимізації організаційної структури керування не менш важливою

є оцінка основних функцій, прав і обов'язків кожного виконавця окремо відповідно його рівня компетенції. При цьому необхідне тісне ув'язування оптимізації організаційної побудови із системою стимулювання тто оплати праці. Схему організаційної побудови, конкретні списки виконавців з їхніми правами і відповідальністю, а також плановане збільшення штату чи його скорочення доцільно дати в додатку до бізнес-плану.

Здійснення бізнесу звичайно супроводжується підприємницьким ризиком, тобто небезпекою понесення підприємницького збитку, збитків, утрати будь-яких видів економічних ресурсів, як фінансових, трудових, так і втрат, поєднаних з нанесенням збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу. Тому оперативні бізнес-плани повинні включати розділ "Оцінка ризику", тобто оцінку небезпеки того, що мета, поставлена в плані, може бути чи частково чи повністю не виконана.

Для запобігання ризиків комерційної діяльності можна залучати із сторони фірму типу "ризикоорієнтованного консалтингу" для виявлення елементів банкрутства, або для вибору альтернативних стратегій виживання на ринку і забезпечення стабільного функціонування.

Сукупність ризиків має досить широкий діапазон, головне завдання даного розділу - визначити питому вагу кожного ризику в сукупності. При функціонуванні торгово- посередницької фірми в якості основних виступають ризики фінансово-економічного характеру, незв'язані з неплатоспроможністю покупців, з ростом інфляції і нестабільністю валютного курсу в країні, несвоєчасним і несумлінним постачанням продукції постачальниками, нестійкістю попиту на ринку появою подібного товару чи виду послуг за більш низькими цінах.

Важливо при цьому серед великого числа ризиків вибрати ризики за пріоритетами. Для цього насамперед визначають питому вагу кожного з планованих ризиків за пріоритетами і розкривають її в наступних фінансових документах:

- прогноз обсягів реалізації;

- баланс грошових витрат і доходів;
- таблиця доходів і витрат;
- зведений баланс активів і пасивів фірми, і графік беззбитковості чи прибутковості.

Прогноз обсягів реалізації покликаний дати уявлення про ту частку ринку, яка намічена. В оперативних бізнес-планах дані наводять щомісячно. Причому прогноз першого місяця складають виходячи з бази даних реалізації попередніх місяців, а на наступні місяці робляться прогнозні прикидки з урахуванням аналізу ринку. У противному разі можна понести серйозні збитки при виділенні витрат на рекламу, на залучення фахівців, тому що все це може бути не виправдане у випадку помилкового прогнозу на реалізацію.

Баланс грошових витрат і надходжень дозволяє оцінити, скільки грошей потрібно вкласти в комерційно-посередницьку діяльність. Головне завдання балансу грошових потоків - перевірити синхронність надходження і витрати коштів, тобто визначити майбутню ліквідність при реалізації свого товару, послуги.

Під ліквідністю торгово-посередницької діяльності розуміють здатність фірми вчасно погашати зобов'язання перед кредиторами. Загальним показником ліквідності комерційних фірм є коефіцієнт загальної ліквідності, що відбиває здатність фірми виконати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів: готівки, дебіторської заборгованості, будинків і споруд.

Коефіцієнт ліквідності розраховують по формулою:

$$Kл = \frac{\text{Короткострокові активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (7)$$

Чим вище коефіцієнт ліквідності, тим більше приваблива дана фірма для клієнтів і інвесторів.

Таблиця доходів і витрат включає наступні показники:

- доходи від продажу товарів, робіт, послуг;
- сумарні витрати (постійні й змінні);
- сумарний прибуток від реалізації;
- чистий прибуток від продажів, очищений від загально-

підприємницьких витрат, у тому числі і від податків.

Зведений баланс активів і пасивів фірми рекомендується формувати на початок і кінець планованого періоду. Без цього документа неможливо зробити бізнес-план реальним. Цей розділ ретельно вивчають в організаціях фінансово-кредитної системи, тому що банкам необхідно оцінити, які суми намічається вкласти в активи різних фірм і за рахунок яких пасивів підприємств збирається фінансувати створення чи придбання цих активів.

У цьому ж розділі фінансового плану бажано визначити беззбитковість підприємства за формулою:

$$V_0 = z \cdot x \cdot c + p, \quad (8)$$

$$V_0 = z : (1-a), \quad (9)$$

де z - змінні витрати, що змінюються з обсягом реалізації;

z - постійні витрати, що залишаються звичайно стабільними при зміні обсягу реалізації;

p - прибуток.

Так змінні витрати знаходяться в безпосередній залежності від обсягу реалізації, їхній розмір можна визначити за формулою:

$$z = a \cdot x \cdot V, \quad (10)$$

де a - коефіцієнт пропорційності.

3. Роль посередників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Результати маркетингової діяльності, здійснення експорту й імпорту товарів, операцій з обміну товарів і різного роду послуг знаходять завершення в ході виконання конкретних комерційних операцій. Ці операції обслуговують безпосередній зовнішньоторговельний обмін матеріальними цінностями й послугами.

Таким чином, міжнародна комерційна операція - це комплекс дій контрагентів різних країн, спрямованих на організацію, регулювання різних видів діяльності людей з метою виконання торгового обміну матеріальними цінностями й послугами.

Суб'єктами міжнародних комерційних операцій виступають комерційні фірми, підприємства та інші господарські організації, що мають право міжнародної комерційної діяльності. Як суб'єкти міжнародних комерційних операцій виступають також союзи підприємців, державні організації, які одержали право виходу на зовнішні ринки. У сучасних умовах лідируюче положення за обсягом зовнішньоторговельних угод, що укладаються, займають найбільші промислові концерни, сільськогосподарські асоціації, зовнішньоторговельні об'єднання, міжнародні торгові дома і транснаціональні корпорації, що визначають характер і принципи цієї діяльності на світовому ринку в цілому.

Об'єктами міжнародних комерційних операцій є матеріально-речовинна продукція, послуги, науково-технічне співробітництво і кооперація, що визначають у кінцевому рахунку основні види й зміст комерційних операцій на світовому ринку.

Міжнародні комерційно-посередницькі операції підрозділяються на:

- основні, здійснювані на відшкодованій основі між безпосередніми учасниками цих операцій;
- що забезпечують, пов'язані з просуванням товару від продавців до покупців.

До основних міжнародних комерційних торгово-посередницьких операцій (МКТПО) відносяться наступні:

- з обміну товарами в матеріально-речовинній формі;
- з обміну науково-технічними знаннями у формі торгівлі патентами, ліцензіями, ноу-хау;
- з обміну технічними послугами у вигляді надання консультативних і інжинірингових послуг;
- орендні; з міжнародного туризму; з надання послуг в області інформації та удосконалення процесу керування;
- з обміну кінофільмами і телевізійними програмами.

До операцій, що забезпечують міжнародний товарообіг, відносяться:

- міжнародні перевезення вантажів;
- міжнародні розрахунки.

Тема 2. Лізингові операції як розмаїтість орендних відносин. Система показників діяльності торгових підприємств

План лекції.

1. Основні види й форми оренди. Особливості міжнародної оренди.
2. Система показників ефективності господарської діяльності торгово-посередницького підприємства

Ключові слова: лізинг, оренда, лізингова угода, лізингодавач, лізингоприймач, оперативний лізинг, прибуток, доходи, витрати, рентабельність, податки, економічна ефективність комерційної діяльності.

1. Основні види і форми оренди. Особливості міжнародної оренди.

Лізинг - різновид орендних відносин, основний вид підприємницької діяльності, спрямований на інвестування тимчасово вільних чи притягнутих фінансових засобів у майно, передане за договором оренди юридичним чи фізичним особам за певну плату в тимчасове користування.

В останні десятиліття у світовій практиці комерційно-посередницької діяльності усе більше місце займає лізинг машин, устаткування, транспортних та інших технічних засобів.

Лізинг є комплексом відносин з придбання майна і наступної здачі його в тимчасове користування за певну плату. Він має, як правило, тристоронній характер взаємодії контрагентів: лізингодавця, лізингоодержувача і продавця (постачальника) майна. Майбутній лізингоодержувач при необхідності знаходить лізингову компанію з достатніми фінансовими засобами і звертається до неї з діловою пропозицією щодо укладання лізингової угоди. Відповідно до цієї угоди лізингоодержувач вибирає продавця, який володіє необхідним майном, а лізингоодержувач придбає дане майно у власність і передає його лізингоодержувачу в тимчасове користування за обговорену в договорі плату. По закінченні дії договору залежно від його умов майно або повертається лізингодавчу, або переходить у власність лізингоодержувача.

Кількість учасників лізингового договору може бути дещо збільшена у

випадку залучення до нього нових джерел фінансових засобів: інвестиційних фондів, банків, страхових компаній.

На першому етапі реалізації лізингової взаємодії виготовник устаткування і лізингодавець, укладаючи договір закупівлі-продажу, виступають як продавець і покупець.

На другому етапі лізингодавач як власник устаткування здає його в тимчасове користування лізингоприймачу. При цьому продавець майна, хоча і виконав умови угоди купівлі-продажу, несе відповідальність за якість устаткування.

Головний зміст лізингових відносин - операції з передачі майна в оренду в тимчасове користування на умовах лізингу. Відносини з купівлі-продажу відіграють другорядну роль.

Лізинг має багато загального з кредитними відносинами, що базуються на трьох принципах:

Терміновості - (кредит дається на певний строк);

Зворотності - (обов'язково підлягає поверненню у встановлений термін);

Платності (виплачується певний позичковий відсоток).

При лізингу власник майна, передаючи його на визначений період і в тимчасове користування, у встановлений термін одержує його назад, а за надані послуги отримує від лізингоприймача оплату в розмірі погодженого відсотка від вартості устаткування, що здається в оренду.

Специфіка лізингової взаємодії виявляється через наступні характерні сторони:

- продавець майна, як правило, знає, що його отримують з метою здачі в оренду;

- при здачі майна в оренду на умовах лізингу власником майна, що здається, залишається лізингодавець;

- власник майна за передачу його в тимчасове користування завжди одержує винагороду;

- користувач майна у разі виявлення дефектів направляє свої претензії

власнику, чи безпосередньо продавцю устаткування, з яким ніякими договірними відносинами він не зв'язаний;

- користувач майна в умовах фінансового лізингу має право достроково чи після закінчення терміну договору придбати його у власність, що оформляється договором купівлі продажу.

Суб'єктами лізингу є:

- власник майна (лізингодавець) - юридична чи фізична особа, яка здійснює лізингову діяльність, тобто передачу в оренду спеціально придбаного для цього майна;

- користувач майна (лізингоприймач) - особа, яка одержує майно в тимчасове користування;

- продавець (постачальник) майна - особа, яка продає майно лізингодавачу.

Відповідно до класифікатора, введеного в дію в січні 1996 р., до рухомого майна відносяться:

- силові машини й устаткування (теплотехнічне, турбіни, електродвигуни і т.п.);

- робочі машини й устаткування для різних галузей промисловості (поліграфічне устаткування, будівельна техніка, верстати і т.п.);

- засоби обчислювальної й оргтехніки;

- транспортні засоби (залізничний рухомий склад, морські і річкові судна, автомобілі, літаки і т.п.);

- інші машини й устаткування.

До нерухомого майна відносяться виробничі будинки і споруди (нафтові й газові шпари, гідротехнічні, транспортні та ін.).

Залежно від обсягу розрізняють лізинг рухомого майна (лізинг машин і устаткування) і лізинг нерухомого майна.

Закордонна практика показує, що левина частка лізингових операцій падає на лізинг машин і устаткування. У цілому питома вага лізингу в промислових інвестиціях складає значну величину: в Австралії - близько 33%, США - 30%, Великобританії - 18%. Види лізингу формуються з

урахуванням таких ознак, як термін використання і пов'язана з ним амортизація майна; обсяг обов'язків в області обслуговування; кількість учасників угоди; тип майна; характер лізингових платежів і форм розрахунку; рівень окупності орендованого устаткування.

У міжнародній практиці розрізняють три види оренди:

довгострокову - з наданням устаткування на термін три-п'ять і більше років (по деяких видах до 15-20 років), що одержала назву "лізинг";

середньострокову, що припускає здавачу внайми устаткування на термін від одного до трьох років, іменовану "хайринг" ;

короткострокову - тривалістю від декількох годин, днів, місяців до одного року, що одержала в більшості країн назву "рейтинг".

Форми середньострокової і короткострокової оренди знайшли вираження в оперативному лізингу. Оперативний лізинг - форма оренди з неповною окупністю - характеризується тим, що витрати орендодавця, пов'язані з придбанням майна, що здається в оренду, не окупаються цілком протягом первісного терміну оренди. Оперативний лізинг використовується звичайно в тих випадках, коли орендар готовий скоріше виплачувати більш високі орендні ставки, ніж нести весь ризик, пов'язаний з володінням майна. Цей вид лізингу звичайно застосовується в тих випадках, коли передбачуваний термін використання орендованого майна менше терміну фізичного його зносу (наприклад, сезонні роботи чи разове, цільове використання), а також при використанні устаткування, що вимагає спеціального технічного обслуговування. У випадку оперативного лізингу орендар не впевнений в тому, що зможе виплачувати орендні відрахування протягом тривалого терміну, тому що передбачувані доходи від господарської діяльності не настільки великі, щоб покрити первісну вартість узятото в оренду устаткування.

Оперативний лізинг не припускає повного відшкодування вартості орендованої техніки і покладає на орендодавця всю відповідальність з обслуговування, ремонту і страхування машин, устаткування і приладів.

Оперативний лізинг застосовується насамперед щодо устаткування з

високими темпами морального старіння, наприклад, електронно-обчислювальна техніка, прилади й апаратура для наукових досліджень, копіювальні машини, легкові автомобілі та інші засоби транспорту.

Найбільше поширення в міжнародній торгівлі одержав фінансовий лізинг як форма довгострокової оренди.

Фінансовий лізинг, як правило, має тристоронній характер взаємодії за посередництвом лізингової компанії з повною виплатою вартості майна і характеризується тим, що термін, на який передається майно в тимчасове користування, наближається за тривалістю до терміну експлуатації та амортизації всієї чи більшої частини вартості майна. Протягом терміну договору лізингодавець за рахунок лізингових платежів повертає собі всю вартість майна і дістає намічений прибуток від лізингу. Іншими словами, фінансовий лізинг являє собою форму довгострокової оренди з опцією (правом) орендаря на його покупку. При фінансовому лізингу обов'язок з технічного обслуговування і страхування лежать на лізингоодержувачі.

Тому в більшості випадків лізинг здійснюється не прямо, а через посередника, як правило, в особі спеціалізованої лізингової компанії. При цьому в договорі передбачається, що у разі тимчасової неплатоспроможності чи банкрутства посередника лізингові платежі повинні надходити лізингодавчу. Подібні форми договору на лізинг називаються сублізингом.

Поворотний лізинг, будучи різновидом двосторонньої угоди, знайшов досить широке застосування. Підприємство (майбутній лізингоодержувач) має устаткування, але йому не вистачає засобів для виробничої діяльності. Тоді воно знаходить лізингову компанію і продає їй своє устаткування, а остання, у свою чергу, здає його в лізинг цьому ж підприємству. Таким чином, у підприємства з'являються кошти, які воно може направити за своїм розсудом, наприклад на поповнення оборотних коштів. Причому договір на лізинг у такій формі може бути складений так, що після закінчення терміну його дії підприємство має право викупити устаткування і тим самим відновити своє первісне право власності.

При формі поворотного лізингу в оренду можуть здаватися й цілі підприємства, а постачальник і лізингоодержувач є юридичною особою. Дану форму лізингу використовують підприємства, які мають фінансові труднощі. Форма поворотного лізингу імпортного устаткування може виявитися для підприємств дуже привабливим способом мобілізації інвалютних інвестиційних ресурсів, але його використання здатне привести до переміщення за кордон прав власності на імпортоване в Україну устаткування.

Особливою формою лізингових відносин є ліверидж-лізинг. Це форма фінансового лізингу, при якій велика частка вартості устаткування, що здається в оренду, береться взайми у третьої сторони (інвестора), в першій половині терміну оренди здійснюються амортизаційні відрахування для орендованого устаткування і сплата відсотків за взятою позичкою на придбання устаткування. Така угода зменшує оподатковуваний дохід інвестора і створює ефект відстрочки податку. Цю відстрочку інвестор представляє лізингової компанії, яка у свою чергу, встановлює знижену орендну плату на користь клієнта і дістає стійкий прибуток. Типовим прикладом такого лізингу є лізинг літаків.

Практичний інтерес представляє і така форма лізингу, як компенсаційний лізинг. Для нього характерно те, що в рахунок лізингових відрахувань орендар поставляє орендодавцю продукцію, вироблену на орендованому устаткуванні в оговорених розмірах. Компенсаційний лізинг останнім часом знаходить все більше застосування у практиці міжнародних лізингових операцій, тому що вирішує проблему вільної валюти для оплати оренди.

2. Основні показники ефективності діяльності підприємства

Прибуток підприємства

Комерційна діяльність виконується у взаємодії трьох визначальних факторів: робочої сили, засобів праці і предметів праці. Використовуючи їх, суб'єкти комерційної діяльності роблять суспільно необхідний продукт — торговельно-виробничі послуги. Це означає, що, з однієї сторони мають місце витрати живої й уречевленої праці, а іншого — результати. При цьому

слід зазначити, що в комерційній діяльності пріоритетну роль відіграє інтелектуальна праця персоналу, яка не можна адекватно вагомо оцінити сукупний результат діяльності підприємства. Саме цей фактор зменшує значення торгівлі як основної сфери комерційної діяльності, у процесі суспільного відтворення.

Співвідношення результатів комерційної діяльності з використаними для цього засобів виробництва і робочої сили протягом певного проміжку часу називається ефективністю комерційної діяльності. Математична формалізація цієї економічної категорії має вигляд

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}, \quad (11)$$

Процес формування кінцевих результатів і ефективності комерційної діяльності зображено на рис. 4.

Ефективність комерційної діяльності має визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це, важливим є поділ за окремими ознаками відповідних видів ефективності.

Види ефективності комерційної діяльності розрізняють переважно за різновидом отриманих результатів (ефектів) комерційної діяльності. Насамперед, результат (ефект) буває економічний чи соціальний (див. рис.4).

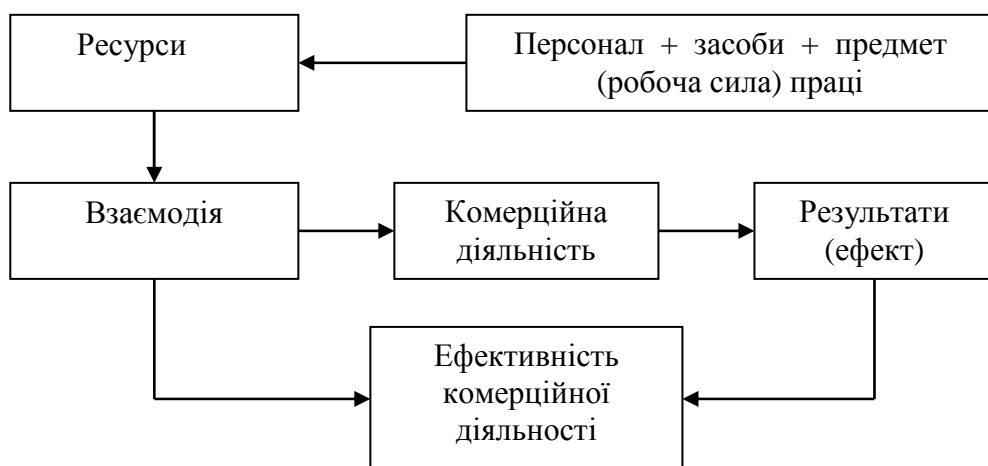


Рис. 4 - Процес формування кінцевих результатів і ефективності комерційної діяльності

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати діяльності комерційної фірми. До таких показників відносять обсяг реалізованої продукції, величину отриманого прибутку, економію ресурсів, витрат, різницю між продажем і закупівельною ціною і т.п.

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць, рівня зайнятості людей, поліпшення умов роботи й побуту, загальної безпеки життя, якості торговельного обслуговування, стабільності й постійного відновлення пропонованого асортименту товарів, упровадження сучасних методів продажу товарів, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування і т.п.

Складова частина соціального ефекту має ту особливість, що далеко не всі з них піддаються кількісному виміру. Як правило, соціальний ефект вимірюється бальною системою, що базується на оцінках окремих складових досвідченими експертами.

Локальний ефект означає конкретний результат торговельно-господарської діяльності комерційної фірми.

Народно господарський ефект — це загальний ефект від діяльності у сферах обороту виробництва і споживання, чи галузевий ефект, пов'язаний з позитивними наслідками діяльності суб'єктів комерційної діяльності.

Конкретні види ефективності можуть також залежати від того, які ресурси використовують при розрахунках: застосовувані — сукупність живої та упречевленої праці і споживання, що являють собою поточні витрати на здійснення комерційної діяльності. З урахуванням цього фактора розрізняють так звані ресурсний і витратний підходи до визначення ефективності комерційної діяльності.

Вимір ефективності комерційної діяльності насамперед пов'язаний з визначенням критерію і формуванням відповідної йому системи показників.

Критерій ефективності комерційної діяльності — це якісна характерна ознака і визначальна міра пізнання суті ефективності. Правильно

сформульований критерій повинен найповніше характеризувати суть ефективності як категорії і бути загальним для всіх ланок суспільного виробництва — від підприємства до народного господарства в цілому.

У загальному вигляді критерій ефективності комерційної діяльності постійно здійснюваний процес максимізації обсягу чистої продукції (національного доходу) щодо витрат живої й уречевленої праці (персоналу, основні фонди й оборотні кошти). На рівні суб'єкта комерційної діяльності формою єдиного критерію може бути також максимізація прибутку. Кількісна визначеність і зміст критерію найбільш повно відображені в конкретних показниках ефективності комерційної діяльності.

Показники ефективності комерційної діяльності

Основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства є прибуток і рентабельність.

Мета комерційної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки — отримання максимального прибутку. Прибуток є грошовим вираженням вартості додаткового продукту, створеного продуктивною працею працівників торгівлі, які зайняті впровадженням процесу виробництва у сфері товарного обігу, а також частини додаткового продукту, створеного працівниками інших галузей народного господарства (промисловості, сільського господарства, транспорту і т.д.), що направляються в торгівлю через механізм цін, на товари, тарифи, торговельні надбавки як плата за реалізацію товарів (продукції і послуг).

Прибуток являє собою кінцевий фінансовий результат господарської діяльності торговельного підприємства. Однак фінансовим результатом може виступати не тільки прибуток, але і збиток, що виник, приміром, через надмірно високі витрати чи недоодержання доходів від реалізації товарів у зв'язку зі зменшенням обсягу постачань товарів, зниженням купівельного попиту.

У спрощеному вигляді прибуток — це різниця між валовим доходом і витратами оборотності підприємства. Такий прибуток прийнято називати

валовим, він відображає фінансовий результат конкретної діяльності підприємства. Однак, як відомо, не всі витрати торговельного підприємства включаються у витрати обороту. Частина витрат підприємство здійснює за рахунок прибутку, і тому не включає їх у витрати обороту.

Усі витрати підприємства, що враховуються як у складі витрат обороту, так і за рахунок прибутку, в сумі утворюють загальні витрати, оскільки вони характеризують сукупність дійсних витрат торговельного підприємства. Загальні витрати обороту за обсягом більші витрат обороту. Відповідно до витрат прибуток може бути загальним. Валовий прибуток — це різниця між валовим доходом і витратами обігу. Мета будь-якого торговельного підприємства — отримання максимального загального прибутку. Загальний прибуток характеризує підприємницький успіх, що свідчить про окупність витрат торговельного підприємства (підприємця) і здатність його до самофінансування (саморозвитку).

Прибуток є одним з найважливіших оціночних показників, що характеризують результат господарської діяльності торговельного підприємства. У процесі аналізу результатів роботи застосовуються різні значення прибутку: прибуток (збиток) від реалізації товарів; прибуток від реалізації основних фондів та іншого майна; валовий (балансовий) прибуток; оподатковуваний прибуток; чистий прибуток (прибуток, що залишається в підприємства); прибуток від позареалізаційної діяльності підприємства.

Прибуток (збиток) від реалізації товарів визначається як різниця між валовим доходом від реалізації товарів (без урахування податку з додаткової вартості) і витратами обороту.

При визначенні прибутку від реалізації основних фондів та іншого майна враховується різниця (перевищення між продажною ціною (без податку з додаткової вартості) і залишковою (первісною) вартістю цих фондів і майна, збільшена на індекс інфляції, що обчислюється в порядку, встановленому законодавчими актами. При цьому поняття «залишкова вартість майна» розглядається стосовно до основних фондів, нематеріальних

активів, ШЗП, а первісна вартість — для іншого майна.

До складу доходів (витрат) від позареалізаційної діяльності включаються: доходи, отримані від пайової участі в діяльності інших підприємств, від здачі майна в оренду, дивіденди (відсотки) по акціях, облігаціях та інших цінних паперах, що належать підприємству, а також інші доходи (витрати) від операцій, не пов'язаних з реалізацією товарів, включаючи суми, отримані (сплачені) у вигляді санкцій за порушення господарських договорів. У складі позареалізаційних витрат враховують податкові платежі, що впливають на фінансові результати господарської діяльності торговельного підприємства (податок на майно, транспортний податок, інші податки).

Валовий (балансовий) прибуток характеризує кінцевий фінансовий результат господарської діяльності торговельного підприємства і являє собою суму прибутку (збитку) від реалізації товарів, основних виробничих засобів (фондів), іншого майна і доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат по цих операціях. За економічним значенням балансовий і валовий прибуток тотожні. Валовий прибуток з найбільшою повнотою і об'єктивністю показує результати усіх видів господарської діяльності підприємства. Саме прибуток на практиці відбиває економічну категорію «додаткова вартість», що підлягає розподілу між підприємством і державним бюджетом.

Чистий прибуток — це та частина валового (балансового) прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати в бюджет податку з прибутку.

Головна перешкода, з якою зіштовхується торговельне підприємство на шляху максимізації прибутку, — це зростання витрат, зв'язаних зі збільшенням податкових відрахувань у бюджет і обов'язкові відрахування в різні позабюджетні фонди.

Оподатковуваний прибуток — це частина валового прибутку, що підлягає оподаткуванню. При обчисленні оподаткованого прибутку з валового прибутку виключаються:

- 1) доходи від пайової участі в діяльності інших підприємств;
- 2) дивіденди по акціях, відсотки по облігаціях та інших цінних паперах, що належать торговельному підприємству;
- 3) доходи, що підлягають оподаткуванню за особливими ставками (доходи від оренди, прокату відеокaset і запису на них);
- 4) прибуток від посередницьких операцій і угод (комісійна торгівля відноситься до посередницької діяльності);

Зазначені суми не виключаються з валового прибутку тому, що такі доходи обкладаються податком за встановленими ставками у джерела їхньої виплати.

Найбільш складна проблема, яка вирішує підприємство при визначенні розміру податку з прибутку, — це визначення для цілей оподаткування доходів і витрат, отриманих і виконаних по всіх видах діяльності. Доцільно проводити економічний розрахунок по кожній комерційній справі, щоб одержати уявлення про співвідношення між витратами на придбання, доставку, збереження і виторгом від їхнього продажу. Комерційну справу можна вважати вигідною, якщо вона зможе забезпечити чистий прибуток у розмірі не менше 20-30% витрат. Така тверда вимога обумовлена високим ступенем ризику, характерного для комерційної справи.

Природно, що всі торговельні підприємства прагнуть одержати якомога вищий відсоток чистого прибутку. Умови зростання прибутку в торгівлі є такими:

- 1) розширення асортименту товарів;
- 2) упровадження принципово нових технологій комерційного характеру з метою збільшення обсягу продажів товарів, що користуються підвищеним попитом;
- 3) відсутність страху перед комерційним ризиком;
- 4) доцільний розподіл засобів, одержуваних від економії витрат.

При цьому особливу увагу слід приділити вибору стратегії діяльності: або зниженню ціни на товари, що користуються зниженим попитом у

розрахунку на збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів, або залишенню ціни незмінною, орієнтуючись на збереження стабільності помірного попиту. У результаті використання того чи іншого методу (стратегії) можливі різні наслідки аж до банкрутства підприємства. Так що вибір стратегії має на увазі ще й глибоке маркетингове дослідження ринку схожих за призначенням товарів, які продаються даним підприємством.

Крім усіх наведених визначень прибутку існує безліч інших, зроблених відомими економістами всього світу. Приміром, професор Сітлського університету П. Хейн (США) висунув таке визначення прибутку: «Прибуток — це чистий дохід понад звичайну норму доходу за рахунок доступних інвестиційних можливостей». За кордоном часто у визначенні прибутку використовується термін «інвестиції». Так з'явилося поняття майбутнього прибутку, тобто такого прибутку, що буде отриманий в майбутньому внаслідок внесення своєчасних інвестицій, пов'язаних, наприклад, із закупівлею нового обладнання, машин, транспортних засобів, з капітальними вкладеннями і т.д., що дозволяє збільшити розмір основного капіталу (основних засобів). Джерелами інвестування можуть служити як банківські кредити, приватні капітали, так і кошти одних підприємств, вкладені в розвиток інших. Такі кошти можуть бути подані як у вигляді прямих позичок, так і у вигляді акцій, що надаються, або у вигляді вкладення коштів з метою отримання прибутку і т.д.

Інше визначення прибутку висловив П.Рубінфельд: «Під прибутком розуміється кінцевий результат господарської діяльності підприємства (фірми, компанії, корпорації і т.д.). Для усіх фірм обов'язковою умовою є максимізація прибутку: прибуток максимальний, коли граничний дохід дорівнює граничним витратам». Тут визначення прибутку дано через граничні витрати.

Фірми, як правило, вирішують завдання максимізації прибутку на довгостроковий період. Максимізація прибутку має на увазі завдання планування прибутку на деякий термін уперед, що є досить складним завданням сьогодення.

На отримання прибутку впливає ряд факторів. Виявлення цих факторів має на увазі вивчення економічних умов його формування. Економічні умови можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Під їхньою дією змінюються абсолютна величина і відносний рівень прибутку. До зовнішніх умов можна віднести такі, як інфляція, зміни в законодавствах і нормативних документах в галузі ціноутворення, кредитування, оподаткування підприємств, оплати праці працівників та ін. До внутрішніх умов, що впливають на величину прибутку, приміром, можна віднести кількість працівників на підприємстві, скорочуючи яких, можна тим самим збільшувати чи зменшувати витрати на заробітну плату, що, у свою чергу, може вплинути на величину валового прибутку і відповідно на величину чистого прибутку.

Фактори, що впливають на розмір прибутку, можна розділити на дві групи. До першої групи належать так звані основні фактори, що безпосередньо впливають на обсяг прибутку торговельного підприємства.

До них відносяться:

1. Прибуток (збиток) від реалізації товарів.
2. Прибуток (збиток) від неторговельної діяльності підприємства.
3. Сальдо доходів і витрат з позареалізаційних операцій.
4. Прибуток (збиток) від реалізації основних виробничих засобів.

До другої групи відносять так звані взаємозалежні фактори:

1. Обсяг продажу товарів.
2. Роздрібні ціни на реалізовані товари.
3. Витрати обороту.
4. Чисельність працівників підприємства.
5. Оборотність і склад капіталу.

Витрати за рахунок прибутку

Якщо говорити про основні фактори, що впливають на прибуток, то можна сказати, що на практиці валовий (балансовий) прибуток в основному створюється за рахунок прибутку від реалізації товарів, але він може бути збільшений (зменшений) на розмір прибутку від неторговельної діяльності

підприємства, на прибуток, отриманий від реалізації основних фондів (причому прибуток (збиток) від реалізації основних фондів являє собою різницю між продажною (ринковою) і первісною їхньою ціною та залишковою вартістю з урахуванням переоцінок, викликаних інфляцією. Якщо виявлене перевищення первісної вартості і понесених витрат, пов'язаних з вибуттям основних фондів та іншого майна, над сумою виторгу від реалізації, то відповідно на величину цього перевищення зменшується валовий прибуток підприємства. Якщо, навпаки, сума виторгу перевищує первісну вартість і витрати з вибуття основних фондів та іншого майна, валовий прибуток збільшується на цю різницю).

Взаємозалежні фактори, як і основні, дуже впливають на розмір прибутку. Ці фактори не випадково одержали таку назву, їхня особливість полягає в тому, що кожний з них якоюсь мірою впливає чи зазнає впливу від інших факторів з цієї групи. Тому, розділивши підсистему взаємозалежних факторів на окремі елементи — показники, можна виявити ступінь впливу кожного з них на прибуток на основі застосування методів і прийомів економіко-математичного аналізу. Спочатку оцінюється вплив кожного з них на величину прибутку, а потім їх комплексний вплив. Використовуючи комплексний метод аналізу можна виявити такі необхідні умови для нормального функціонування і розвитку підприємства:

$$T_n > T_m > T_{вз} > T_{ф} > T_{ч}, \quad (12)$$

де T_n — темп зростання прибутку;

T_m — темп зростання товарообігу;

$T_{вз}$ — темп зростання витрат звертання;

$T_{ф}$ — темп зростання фондомісткості;

$T_{ч}$ — темп зростання чисельності працівників.

Коефіцієнти зростання того чи іншого показника обчислюються шляхом їхнього послідовного співвідношення. Інтенсивний розвиток торговельного підприємства може характеризуватися не тільки зростання товарообігу і прибутку, але і підвищенням продуктивності праці

торговельних працівників, збільшенням капіталу та ін.

Приміром, витрати обороту в роздрібній торгівлі надто залежать від розмірів заробітної плати працівникам, різних відрахувань у позабюджетні фонди. Зниження витрат обороту викликає відповідно зниження заробітної плати і різних відрахувань. Це може збільшити розміри прибутку, але в той же час може підірвати у працівників стимул до роботи і дуже знизити продуктивність праці, що може привести до великих витрат на відновлення працездатності персоналу. У зарубіжній практиці на цей рахунок застосовується система стимулювання працівників, де поряд з підвищенням окладів використовується так звана участь працівників у господарській діяльності підприємства, коли працівники мають право на покупку акцій підприємств за пільговими цінами, а потім можуть одержувати дивіденди за купленими акціями.

Передбачається, що віддача від збільшення витрат на оплату праці повинна рости швидше, ніж розмір її оплати. Підприємство розподіляє ту чи іншу частину прибутку не у формі наявних виплат, а у формі акцій чи переводить на банківські рахунки працівників, який підприємство пускає в обіг, що якоюсь мірою знижує потребу в позикових коштах, при цьому скорочуються витрати на виплату відсотків по банківських кредитах.

Величина прибутку в торгівлі також залежить від обсягів попиту на товари та їх пропозиції. Зниження попиту на товари може привести як до зменшення валового доходу від реалізації, так і до скорочення валового прибутку. Регулятором співвідношення попиту та пропозиції на ринку виступають роздрібні ціни товарів. При низьких цінах на товари обсяг попиту на них більший, а при високих — менший, оскільки існують більш дешеві замітники цих товарів. У міру збільшення обсягів продажів норма прибутку росте, потім зростання її сповільнюється і нарешті вона стабілізується або знижується, що залежить від властивостей визначених груп товарів.

При ринковій економіці результати діяльності торговельного підприємства оцінюються системою показників, головним з яких є рентабельність. Рентабельність визначається як відношення прибутку до

одного з показників функціонування торговельного підприємства. При обчисленні рентабельності використовуються різні показники прибутку. Показники рентабельності дозволяють виявити не тільки загальну ефективність роботи торговельного підприємства, але й оцінити різні сторони його діяльності.

Існує безліч показників рентабельності, головним з яких є показник загальної економічної рентабельності торговельного підприємства. Він обчислюється за формулою

$$P = \Pi / T \times 100, \quad (13)$$

де P — загальна економічна рентабельність господарської діяльності торговельного підприємства;

Π — сума прибутку (валовий чи чистий);

T — обсяг товарообігу (без ПДВ).

Наступним показником є показник, що характеризує ефективність використання власного капіталу. Він називається показником рентабельності власного капіталу (P), що обчислюється за формулою

$$P = \Pi / K \times 100, \quad (14)$$

де Π — сума прибутку торговельного підприємства;

K — середня величина власного капіталу.

Цей показник має важливе значення для акціонерів торговельного підприємства. Він служить критерієм оцінки рівня котирування акцій акціонерного торговельного підприємства на фондовій біржі. Цей показник дозволяє інвесторам оцінити потенційний дохід від вкладення коштів в акції та інші цінні папери. Існує показник рентабельності всього капіталу, що визначається шляхом розподілу суми прибутку на величину всього капіталу.

Показник рентабельності основних виробничих коштів (фондів) (P) підприємства розраховують за формулою:

$$P = \Pi / OF \times 100, \quad (15)$$

де Π — сума прибутку;

OF — середня вартість основних фондів.

Аналогічно розраховується показник рентабельності матеріальних оборотних коштів, тільки замість показника середньої вартості основних фондів застосовують показник середньої вартості матеріальних оборотних коштів. Ці два показники часто поєднують і обчислюють один показник рентабельності основних фондів:

$$P = (\Pi / (ОФ+МК) \times 100), \quad (16)$$

де *МК* — середня вартість матеріальних оборотних коштів.

Якщо торговельне підприємство орендує приміщення чи здає приміщення в оренду, то середню вартість основних фондів доцільно обчислювати з урахуванням зданих і отриманих в оренду основних засобів. У цьому разі середня величина основних коштів визначається шляхом вирахування із сумарної вартості власних і орендованих основних фондів вартості об'єктів основних фондів, зданих в оренду.

Поряд з основними показниками рентабельності використовують велику кількість приватних показників, таких як: рентабельність ефективності поточних витрат (відношення прибутку до витрат обороту), рентабельність витрат живої праці (відношення прибутку до заробітної плати), рентабельність оборотних коштів (відношення прибутку до середньої величини оборотних коштів), рентабельність ефективності використання робочої сили (відношення прибутку до чисельності зайнятих на підприємстві робітників), рентабельність ефективності використання торговельних площ, рентабельність ефективності використання основного капіталу і т.д.. Приватні показники рентабельності характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів торговельними підприємствами. Рентабельність є одним з найважливіших показників господарської діяльності торговельного підприємства, тому при аналізі поряд з показниками рентабельності використовують їхню динаміку.

Специфічні (окремі) показники ефективності комерційної діяльності можуть визначатися для окремих елементів результату роботи фірми чи з урахуванням окремих елементів ресурсів. За допомогою системи показників

ефективності комерційної діяльності можна визначити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість власного підприємства чи інших фірм, правильно приймати комерційні рішення, дати оцінку результатів роботи за певний період часу та позицій на ринку. Пошук і використання резервів у комерційній діяльності є неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності, досягнення стабільності та укріплення позицій на ринку.

Таблиця 7. - Система показників ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства

Група показників	Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
Узагальнюючі показники ефективності комерційної діяльності	1. Товарообіг у діючих цінах	T_d	i_p - індекс роздрібних цін
	2. Витрати обігу	ВО	T -товарообіг підприємства
	3. Рівень витрат обігу	$P_{во} = ВО : T_d \times 100\%$	Тр - товарообіг району діяльності підприємства
	4. Прибуток від продажу	Π_p	
	5. Рентабельність підприємства	P	
	6. Економічний ефект комерційної діяльності	$\Pi_p : ВО \times 100\%$	
Показники ефективності використання основних засобів	1. Фондовіддача	$T_{оф} = T : ОФ$	ОФ - середньорічна вартість основних засобів
	2. Фондоємкість	$\Phi_{\epsilon} = ОФ : T$	
	3. Рентабельність основних засобів	$P_{оз} = \Pi_p : ОФ$	$S_{торг}$ - торговельна площа підприємства
	4. Товарообіг на 1 м ² торговельної площі	$T : S_{торг}$	
	5. Прибуток на 1 м ² торговельної площі	$\Pi_p : S_{торг}$	
Показники ефективності використання товарних ресурсів	1. Товарооборотність, дні	$T_{об} = TЗ_{ср} \times 365 : 7$	ТЗ _{ср} - середні товарні запаси за період
	2. Кількість оборотів	$K = T : TЗ_{ср}$	
	3. Частка нереалізованої продукції у загальній вартості товарної маси	$D_{нп} = TЗ_{к} : (TЗ_{к} + T)$	ТЗ _к - товарні запаси на кінець звітного періоду
	4. Обсяг реалізації вартості нереалізованої продукції	$T_{нп} = T : TЗ_{к}$	
	5. Частка роздрібногo товарообігу в товарних ресурсах	$D_{рт} = T : (TЗ_{н} + \Pi - TЗ_{к}) \times 100\%$	ТЗ _п - товарні запаси на початок звітного періоду
	6. Ефективність одного обороту	$P_{об} = \Pi_p : K$	

Завдання для самоперевірки

1. У чому полягає суть комерційної діяльності в роздрібній торгівлі?
2. Як реалізуються основні принципи комерційної діяльності?
3. У чому особливості комерційної служби в роздрібному підприємстві?
4. Які функції виконує комерційна служба?
5. Які суб'єкти комерційної діяльності функціонують у роздрібній торгівлі?
6. Від чого залежить структура комерційних служб?
7. Які підрозділи створюються в комерційній службі підприємства?
8. Що таке попит?
9. Назвіть види попиту, досліджувані в різних торговельних підприємствах.
10. Перелічіть фактори, що формують попит.
11. Назвіть джерела інформації про попит.
12. Поясніть, як змінюються попит і пропозиція при зниженні і підвищенні ціни на товар.
13. Які види аналізу використовують при прогнозуванні попиту?
14. На підставі чого розробляють замовлення на постачання товарів?
15. Що таке асортиментний перелік товарів?
16. Що таке асортиментна політика?
17. На які види поділяється асортимент товарів?
18. Яких принципів дотримуються при формуванні асортименту товарів?
19. Назвіть етапи формування асортименту товарів. Дайте їм характеристику.
20. Які чинники впливають на побудову асортименту товарів у магазинах?
21. Які фактори є визначальними у формуванні асортименту товарів у магазині?
22. З якою метою розробляється асортиментний перелік? Що це таке?

23. Які показники впливають на формування асортименту товарів?
24. Як здійснюється контроль за асортиментом товарів у магазині?
25. Хто несе відповідальність за наявність товарів у магазині згідно з асортиментним переліком?
26. З якою метою розробляється асортиментний перелік?
27. Які основні показники відбивають стан і ефективність оптово-посередницького ринку?
28. Виділіть тенденції кількості оптово-посередницьких компаній, стану рівня їхніх витрат обороту в сучасних умовах розвитку ринкового механізму.
29. Які основні показники відбивають стійке положення торговельно-посередницької ланки на російському ринку?
30. Розкрийте зміст коефіцієнта незалежності фінансового стану фірми від позикових джерел засобів. Наведіть механізм розрахунку.
31. Які основні показники ефективності торговельно-посередницької діяльності?
32. Наведіть практичні приклади визначення коефіцієнтів поточної ліквідності й забезпеченості власними оборотними коштами.
33. З яких припустимих інтервалах повинні бути ці коефіцієнти?
34. Обґрунтуйте специфіку розрахунку показника рентабельності в діяльності оптово-посередницької ланки.
35. Що виражає рейтинг оптово-посередницької фірми?
36. Наведіть основні показники комерційної діяльності для оцінки рейтингу окремої фірми з урахуванням її потенційних можливостей.

Список літератури до вивчення тем

- 1.Осипова П.В., Синяєва И.М. Основы коммерческой деятельности: Практикум : Уч. пособие. для ВУЗов. — М.:2007. — 217 с.
- 2.Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Уч. пособие. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 2005. — 248 с.
- 3.Панкратов Ф.Г. й др. Практикум по коммерческой деятельности: Учебник. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 2003. — 328 с.
- 4.Пелих А. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. — М.: Форум, 2006. — 224 с.
- 5.Покровская В.В. Международные коммерческие операции и их регламентация. Внешнеторговый практикум. — М.: Инфра-М, 2004. — 156 с.
6. Памбухчиянц В.К. Технология розничной торговли. - М., 2002. - 284с.
7. Памбухчиянц В.К. Организация й технология коммерческой деятельности. М., — 2001. — 316 с.
8. Платонов В.Н. Организация торговли. Минск. 2002 — 164 с.
9. Половцева Ф.П. Комерційна діяльність: Підручник. - К.:АБС, 2000. - 360 с.
- 10.Роль торговых предприятий в развитии инфраструктуры товарного рынка.- Донецк, ДонГУЗТ — 2003. — 54 с.
- 11.Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. — М.: 2005. — 659 с.
- 12.Брагін Л.А., Данько Т.Н. Торгова справа. Економіка. Маркетинг. Організація. Навч.Посібник. — К.:АБС, 2000. — 256 с.
- 13.Чернов В.А. Аналіз комерційного ризику. — К.: Фінанси і Статистика, 1998. — 131 с.
- 14.Хисрик Р.Д., Джексон Р.Д. Торговля и менеджмент продаж. — М.: Филинь, 1996. — 356 с.
- 15.Хозяйственный кодекс Украины. - Харьков: ООО «Одиссей», 2005. - 256 с.
- 16.Економіка і організація діяльності торговельного підприємства. Під ред. А.Н.Соломатіна. — К.:Знання, 2001. — 295 с.
- 17.Економіка торговельного підприємства. Під загальною редакцією Н.М.Ушакової — К., 2003. — 260 с.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
ЗМ 1.1. Концепція комерційної діяльності: принципи та суттєвість. Організація управління комерційною діяльністю.....	4
Тема 1. Закономірності формування організаційних структур управління комерційною діяльністю.....	4
Тема 2. Комерційна діяльність по матеріальному забезпеченню і збуту продукції на промислових підприємствах.....	41
Запитання для самоперевірки.....	71
Список літератури до вивчення тем.....	72
ЗМ 1.2. Характеристика й організаційні форми комерційно-посередницької діяльності. Система показників ефективного розвитку комерційної діяльності.....	73
Тема 1. Організаційні форми комерційно-посередницької діяльності підприємств.....	73
Тема 2. Лізингові операції як розмаїтість орендних відносин. Система показників діяльності торгових підприємств.....	99
Завдання та запитання для самоперевірки.....	118
Сисок літератури до вивчення тем.....	120

Навчальне видання

Бойко Лариса Георгіївна

Конспект лекцій

для самостійного вивчення дисциплін

«Основи комерційної діяльності»

і «Комерційна діяльність»

(для студентів заочної форми навчання галузей підготовки
0305 «Економіка і підприємництво» і 0306 «Менеджмент і
адміністрування» і слухачів другої вищої освіти за спеціальностями
7.050106 «Облік і аудит» і 7.050107 «Економіка підприємства»)

Редактор *М. З. Аляб'єв*

Комп'ютерне верстання *Ю. П. Степась*

План 2008, поз. 43 Л.

Підп. до друку 01.09.2008 р.

Формат 60×84 1/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 5,1

Тираж 100 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства

вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 731 від 19.12.2001